

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kristi Jõgi

**PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA
MOTIVATSIOON MAJUTUSETTEVÕTTES
VILLA MARGARETHA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2015

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Motivatsioon ja töörahulolu organisatsioonis	6
1.1. Motivatsiooni teooriad ja mõjutegurid	6
1.2. Töörahulolu teoreetilised käsitlused ja kujunemine	12
1.3. Töörahulolu ja motiveerimine majutusettevõtluses	18
2. Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring	24
2.1. Villa Margaretha tutvustus ja personalipoliitika	24
2.2. Töörahulolu ja motivatsiooniuringu meetoodika, valim ja korraldus	27
2.3. Uuringu tulemused ja analüüs	29
2.4. Järeldused ja parendusettepanekud	42
Kokkuvõte	51
Viidatud allikad	54
Lisad	60
Lisa 1. Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooni intervjuu küsimustik	60
Lisa 2. Deduktiivne kodeerimine	63
Lisa 3. Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks	64
Summary	66

SISSEJUHATUS

Turism on arenev ja kasvav majandusharu kogu maailmas ning vastavat suundumust toetavad maailma rahvastiku suurenemine ja elatustaseme tõus (Eesti riiklik... 2013). Turism täidab Eesti majandusarengus olulist rolli, moodustades koos kaudsete mõjudega ligi 7% Eesti sisemajanduse kogutoodangust ning teenuste ekspordist koguni 29% (Turism 2014).

Majutusettevõtlust, sh hotelliettevõtlust peetakse turismisektori üheks tähtsamaks haruks (Yirik, Ören 2014). Eestis tegutseb umbes 1 600 majutusettevõtet, milledes on kokku enam kui 40 000 voodikohta. Aastas kasutab majutusteenuseid ligi kolm miljonit turisti, kellest kaks kolmandikku on välismaalased. (Turism 2014)

Majutusettevõtlus põhineb suuresti inimtööjõul, seega on siin eriti oluline töötajate kõrge motiveerituse ja töörahulolu tase, et pakkuda klientidele kõrgekvaliteedilist teenindust, tagades nii klientide rahulolu kui ka äri edukuse ja kasumlikkuse (Lee, Way 2010). Paljud majutusettevõtluse organisatsioonid aga ei suuda määratleda, millised vahendid on parimad nende töötajate motivatsiooni ja töörahulolu tagamiseks ning tõstmiseks (Bustamam *et al.* 2014).

Tartus asuvas majutusteenust pakkuvas väikehotellis Villa Margaretha ei ole varasemalt läbi viidud personali motivatsiooni ja töörahulolu uuringuid, v.a üks arenguestlus aastal 2011, samas on tööjõu voolavus ettevõttes suur, mis võib olla põhjustatud tööga rahulolematusest või motivatsioonipuudusest. Suure personalivoolavuse tõttu kannatab pakutavate toodete/teenuste kvaliteet, mis omakorda võib viia nii külastajate kui ka kasumi vähenemiseni. Ühtlasi mõjub pidev personali vahetumine halvasti ettevõtte mainele ja seeläbi ka värbamisvõimekusele. Sellest tulenevalt on sõnastatud

uurimisküsimus: millised meetmed võimaldavad tõsta majutusettevõtte personali motivatsiooni ja tööga rahulolu.

Lõputöö eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemustele esitada Villa Margaretha juhtkonnale ettepanekuid personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Lõputöö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) käsitleda erinevaid motivatsiooni ja töörahulolu teooriaid ning tuua välja hotellitöötajate motivatsiooni ja töörahulolu tõstmise võimalused;
- 2) koostada ülevaade Villa Margarethast ning selle personalipoliitikast;
- 3) viia läbi töörahulolu ja motivatsiooni uuring Villa Margaretha personali seas kasutades struktureeritud intervjuusid ettevõtte töötajatega;
- 4) analüüsida uurimistulemusi ja teha järeldusi;
- 5) saadud järelduste põhjal esitada Villa Margaretha juhtkonnale ettepanekuid personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, mis omakorda on jaotatud alapeatükkideks. Esimese peatüki ehk teoreetilise osa esimeses alapeatükis uuritakse motivatsiooni teoreetilisi käsitlusi ning töötajate motiveerimise võimalusi organisatsioonis. Teises alapeatükis käsitletakse töörahulolu olemust ja teooriad ning töörahulolu kujundavaid tegureid. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade hotellitöö spetsiifikast ning hotellitöötajate motiveerimise ja töörahulolu tõstmise võimalustest.

Töö teise peatüki ehk empiirilise osa uuringu eesmärgiks on välja selgitada Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsioon ning uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekuid töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvalitatiivset uuringumeetodit silmast-silma struktureeritud individuaalintervjuude näol.

Töö empiirilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade Villa Margarethast ning selle personalipoliitikast. Teises alapeatükis tutvustatakse töörahulolu ja motivatsiooni uuringu metoodikat, valimit ja korraldust. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja uuringu tulemused ning analüüs. Neljandas alapeatükis esitatakse ettevõtte juhtkonnale

uuringutulemustest lähtuvalt järeldused ja parendusettepanekud personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Töö lisadena on esitatud Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooni intervjuu küsimustik, uurimisandmete deduktiivsel kodeerimisel kasutatud kategooriad ja allikad ning soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks.

Lõputöö koostamisel tuginetakse erinevatele motivatsiooni, töörahulolu, organisatsioonikäitumist ja hotelliettevõtlust käsitlevatele inglisekeelsetele teadusartiklitele, eesti- ja inglisekeelsetele raamatutele ning Interneti-allikatele. Töö teoreetiline osa põhineb klassikute nagu Maslow, McClelland, Alderfer, Herzberg, Adams ja Spector teooriatel ja mudelitel. Kaasaegsetest allikatest kasutatakse Agba ja Ushie, van Scheersi ja Botha, Cooperi, Burke'i, Lockyeri, Rothmanni, Ogbonnikani jt töid. Lõputöö empiiriline osa tugineb Frederick Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooriale ja USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork tasupaketi mudelile (*WorldatWork Total Rewards Model*).

1. MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU ORGANISATSIOONIS

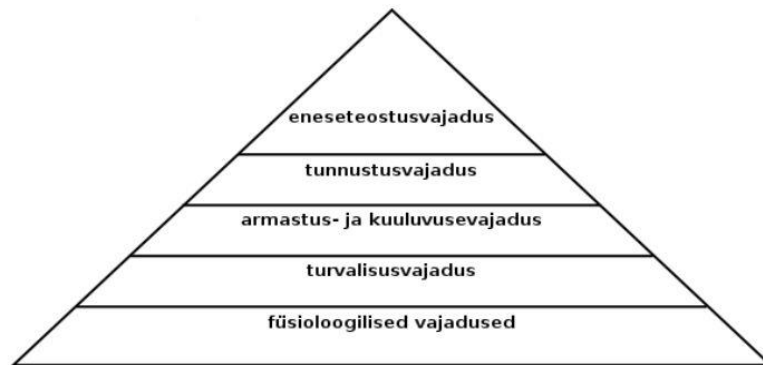
1.1. Motivatsiooni teooriad ja mõjutegurid

Üks vanemaid ja kõige komplitseeritumaid teemasid psühholoogias on: miks inimesed on üldse motiveeritud midagi tegema. Ja kui nad midagi teevad, siis miks just seda, aga mitte midagi muud. Teadlased ja ettevõtete juhid räägivad siinkohal eesmärkidest, stiimulitest, vajadustest ja tasustamisest, kuid küsimus on eelkõige selles, miks inimesed üldse otsustavad (või ei otsusta) midagi teha (või mitte teha), kui palju pingutust nad oma tegemistesse panevad ning kui järjekindlad nad oma tegevuses on. Seega on küsimusi tegelikult kaks: kust tuleb või mis on see liikumapanev jõud ja millised on selle võimalused ning kuidas mõjutab see jõud inimeste käitumist. (Furnham 2012: 277)

Mõiste „motivatsioon” tuleneb ladinakeelsest sõnast „*movere*”, mis tähendab liikumist. Motivatsioon on sisemine jõud, mis on inimeste käitumise tõukejõuks. (Teck-Hong, Waheed 2011) Motivatsioon millegi tegemiseks võib olla sisemine või välimine: see võib tulla inimese enda seest või väljastpoolt. Sisemine motivatsioon võib olla teadlik, mõtestatud, eeltingimuslik, vähem ratsionaalne, emotsionaalne, geneetiline või soodumuslik. Välimine motivatsioon on seotud nii ülesande enda kui ka sellega seotud sotsiaalsete faktoritega. (Furnham 2012: 279)

Motivatsiooni uuringutel on pikk ja tähelepanuväärne ajalugu. Motivatsiooniteooriad põhinevad eeldusel, et inimestel on individuaalsed vajadused, mis motiveerivad neid tegutsema. Motivatsiooniteooriaid saab kasutada töötajate käitumise ja suhtumise seletamiseks. Tuntuimad teoreetikud selles valdkonnas on Abraham Maslow, David McClelland ja Clayton Alderfer. (Teck-Hong, Waheed 2011)

Tuntuima motivatsiooniteooria rajaja Abraham Maslow pakkus välja inimvajaduste hierarhia (vt joonis 1) eesmärgiga seletada inimeste motivatsioone. Hierarhia oluline eeldus oli see, et inimestel on teatud vajadused, mis peavad olema rahuldatud enne, kui huvi hakkavad pakkuma teised vajadused. (Pride *et al.* 2014: 281-282)



Joonis 1. Maslow' vajaduste hierarhia (Allikas: Inimressursside juhtimise... 2014).

Maslow' teooriast järeldub, et alles siis, kui füsioloogilised vajadused – söök, jook, riietus, peavari, seksuaalne rahuldatus jt füüsilised vajadused – on rahuldatud, tekivad uued motivatsioonid. Järgneb turvalisuse vajadus: ohutus, turvalisus ning füüsiline ja emotsionaalne kaitetus. Armastus- ja kuuluvusevajaduse alla liigituvad kiindumus, kuuluvus ja sõprus. Seejärel tuleb tunnustusvajadus: enesest lugupidamine, saavutused, staatus, tähelepanuvajadus ning vajadus olla teiste silmis tunnustatud. Isiklik areng ja eneseteostus on püramiidi tipus ehk see motiveerib inimest alles siis, kui tema madalamad vajadused on rahuldatud. Maslow' järgi motiveerib inimest just see, millisel hierarhia tasemel ta mingil ajahetkel paikneb. Juba rahuldatud vajadused inimest ei motiveeri, seega tuleb inimese motiveerimiseks esmalt mõista, millisel hierarhia tasemel ta paikneb ning pakkuda sellele tasemele vastavaid motivaatoreid. (Robbins *et al.* 2014: 607)

Töötajate jaoks võivad baasvajadusteks olla näiteks piisav töötasu, tualettruumide olemasolu, toimiv ventilatsioon ja sobiv temperatuur töökohas. Turvalisusvajaduse alla kuuluvad töö järjepidev olemasolu, turvalised töötingimused ning kindlustus- ja pensionisüsteemide olemasolu. Töötajate kuuluvusvajaduse rahuldavad töötajate omavahelised suhted, mis on aluseks inimeste sotsiaalsele suhtlemisele. Juhid võiksid omaltpoolt soodustada inimestevahelist suhtlemist organisatsioonis ning seeläbi aidata

kaasa meie-tunde tekkimisele. Tunnustusvajadust saab rahuldada ametinimetuste, palgatõusu või premeerimisega. Et töötaja tunnustusvajaduse rahuldamine tooks kaasa motivatsiooni tõusu pikemas perspektiivis, peab see olema õiglane ning põhinema töötaja töösooritusel. Eneseteostusvajadused on need, mida on kõige raskem mõista ja rahuldada. Enamuse inimeste jaoks on suurimaks motivatsiooniks tunnustusvajaduse rahuldamine ning liikumine eneseteostusvajaduse rahuldamise suunas. Sellega on põhjendatud ka viimaste aastate trend, et hästi tasustatud, kuid vähe rahuldust pakkuvatel ametikohtadel töötavad inimesed vahetavad oma töö madalamalt tasustatud, kuid suuremat rahuldust pakkuvate töökohtade, näiteks õpetaja või meditsiiniõe ametikoha vastu. Põhjuseks võibki olla asjaolu, et inimesed liiguvad sel viisil eneseteostusvajaduse rahuldamise suunas. (Griffin, Moorhead 2013: 93-94)

Maslow' vajaduste hierarhia on juhtide seas kõige tuntum ja enim kasutatud motivatsiooniteooria. Samas on leitud, et erinevates riikides motiveerivad inimesi erinevad vajadused. Näiteks Kreekas ja Jaapanis motiveerib turvalisusvajadus töötajaid rohkem kui eneseteostusvajadus. Rootsis, Norras ja Taanis aga on eriti tähtis kuuluvusvajadus. Samuti on Maslow' teooria puhul välja toodud mitmeid puuduseid: näiteks on leitud, et alati ei eksisteerigi kõiki viit tasandit ja et reaalne vajaduste hierarhia ei pruugi olla täpselt vastavuses Maslow' vajaduste hierarhiaga. (*Ibid.*) Sellest hoolimata võib Maslow' vajaduste hierarhiat võtta raamistikuna inimvajaduste mõistmisel ja liigitamisel (Pride *et al.* 2014: 283).

Oma lähenemise inimvajadustele töötas välja David McClelland, kelle motivatsiooniteooria kohaselt on inimestel teatud vajadused, mis lähtuvad kultuurilisest keskkonnast, milles nad elavad. McClelland jõudis järeldusele, et inimese käitumises on määravad kolm peamist vajadust (Condrey 2010: 534):

- 1) saavutusvajadus (*need for achievement*),
- 2) võimuvajadus (*need for power*),
- 3) kuuluvusvajadus (*need for affiliation*).

Saavutusvajadus on soov teha midagi paremini või efektiivsemalt, lahendada probleeme ja tulla toime keeruliste ülesannetega. Kõrge saavutusvajadusega inimestele meeldib oma oskusi kasutada, nad võtavad mõõdukaid riske ning neile meeldib töötada üksi. Seega

tuleks juhil kõrge saavutusvajadusega töötajatele pakkuda keerulisi, kuid siiski saavutatavaid ülesandeid, mille eest nad saavad individuaalselt vastutada ning kindlasti tuleb anda nende sooritusele ka tagasisidet. Võimuvajadus on soov kontrollida teisi inimesi, mõjutada nende käitumist või vastutada nende eest. Kõrge võimuvajadusega inimestele meeldib käituda nii, et see avaldab mõju teistele inimestele. Nad naudivad olukorra kontrollimist ning neile meeldib vastutuse võtmise eest saada tunnustust. McClelland jagab võimuvajaduse kaheks: isiklik võimuvajadus ja sotsiaalne võimuvajadus. Isiklik võimuvajadus on ekspluaatorlik ja manipuleeriv ning inimesed, kellel see domineerib, ei ole juhtival positsioonil edukad. Sotsiaalne võimuvajadus tähendab võimu kasutamist pigem sotsiaalselt vastutuslikul viisil ning sellistele inimestele on grupi või organisatsiooni eesmärgid tähtsamad kui isiklikud. Sotsiaalse võimu vajadus on oluline juhtpositsioonil olevatele inimestele. (Schermerhorn 2010: 365)

Kuuluvusvajadus on soov saavutada ja säilitada sõbralikke ning sooje suhteid teiste inimestega. Kõrge kuuluvusvajadusega inimesed otsivad seltsi, sotsiaalset heakskiitu ja rahuldustpakkuvaid inimestevahelisi suhteid. Neile meeldivad ametid, kus saab töötada koos teiste inimestega ning kus on võimalus saavutada sotsiaalset tunnustust. Need omadused sobivad ka juhtival positsioonil olevatele inimestele, kuid McClelland leiab, et juhid peavad olema ettevaatlikud, et nende kuuluvusvajadus ei hakkaks mõjutama otsuste vastuvõtmist – on olukordi, kus juht peab võtma vastu otsuse, millega teised inimesed ei pruugi nõustuda. McClellandi arvates on hea juht kõrge sotsiaalse võimuvajadusega, mis on tugevam kui tema kuuluvusvajadus. Samuti soovib McClelland juhtidel õppida tundma nii enda kui ka töötajate vajadusi ja vastavalt kujundada sobilik töökeskkond ning töötajatele sobivad ametikohad. (*Ibid.*: 365-366)

Clayton Alderferi ERG teooria põhineb inimvajaduste jagamisel kolme suurde rühma (Schneider, Alderfer 1973):

- 1) eksistentsi vajadused (*existence needs*),
- 2) suhete vajadused (*relatedness needs*),
- 3) kasvu vajadused (*growth needs*).

Need vajadused motiveerivad inimest midagi tegema. Eksistentsi vajadused sisaldavad erinevaid psühholoogilisi ja materiaalseid soove, näiteks kuuluvad siia rühma vajadus söögi ja joogi järele, samuti vajadused tööga seotud tasu, lisasoodustuste ja füüsilise turvalisuse järele. Suhete vajadus on seotud heade sotsiaalsete suhete loomise ja hoidmisega ning kasvu vajaduste alla rühmituvad eneseareng ja edukus. Rahuldamata vajadused motiveerivad inimese käitumist. Kui madalama astme vajadused on rahuldatud, siis muutuvad need vähem tähtsateks. Kõrgema astme vajadused aga muutuvad rahuldamise korral veelgi tähtsamateks. Juhul, kui kõrgema astme vajadused ei ole täidetud, siis võib inimene liikuda hierarhias tagasi allapoole ehk madalama astme vajaduste juurde. (Schneider, Alderfer 1973)

Alderferi ERG teooria on sarnane Maslow' vajaduste hierarhiaga, kuid mõnevõrra lihtsam. Alderferi teooria peamine erisus seisneb selles, et tema arvates võivad inimest motiveerida samal ajal erinevate tasemete vajadused. Näiteks võib inimene töötada selleks, et teenida elatist (eksistentsi vajaduste rahuldamine) ning samal ajal motiveerivad teda ka head suhted kolleegidega (suhete vajaduste rahuldamine). (Wehrich *et al.* 2010: 331-332)

Organisatsioonid on läbi aegade seisnud väljakutse ees, kuidas leida, hoida ja motiveerida töötajaid nii, et ettevõtte majanduslik edu oleks tagatud. Tänapäeval on edukad juhid mõistnud, et lihtsalt palga maksmisest enam ei piisa ning sellest tulenevalt on mindud üle tasupaketi pakkumisele, mis sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente, mida saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ja motiveerimiseks. USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork tasupaketi mudelist (*WorldatWork Total Rewards Model*) lähtuvalt on nendeks elementideks (Total Rewards... 2011):

- tasud – raha, mida ettevõtte maksab töötajatele nende poolt osutatud teenuste eest (põhipalk, tulemustasud, preemiad);
- soodustused – ettevõtte pakutavad stiimulid, mis toetavad rahalisi tasusid ning hõlmavad enamasti tervise-, pensioni- jms seotud teenuseid ja pakkumusi;
- töö ja isikliku elu tasakaal – ettevõtte kasutatavad praktikad, poliitikad ning programmid, mis aitavad töötajatel edukalt toime tulla nii tööalaste kui eraeluliste väljakutsetega (nt paindlik tööaeg, kaugtöö, lastehoid);

- tulemusjuhtimine ja tunnustamine – ettevõtte ja töötaja eesmärkide ühendamise ning eesmärkide saavutamise toetamine läbi regulaarse kommunikatsiooni, tagasisideandmise ja tunnustamise;
- arendamine ja karjäärivõimalused – ettevõtte poolt pakutavad koolitus- ja arenguvõimalused töötajate oskuste ja kompetentside arendamiseks ning karjäärivõimaluste loomine töötajate erialase edasiliikumise soodustamiseks.

Kuna rahalised vahendid üksi ei taga töötajate motivatsiooni, on oluline pakkuda töötajatele võimalusi ka arenguks ning eneseteostuseks, samuti võimaldada neile enam iseseisvust ja paindlikkust oma töö tegemisel. Uuringud näitavad, et töötajate motivatsiooni ja teenuste/toodete kvaliteedi vahel eksisteerib seos ning antud seos mõjutab omakorda ettevõtte edukust ja kasumlikkust. Samuti aitavad tasupaketi erinevad komponendid kaasa ettevõtte kui tööandja maine loomisele, mis omakorda lihtsustab värbamist ning vähendab tööjõu voolavust. Mõlemad näitajad aitavad kokku hoida kulusid ning tõstavad ettevõtte kasumlikkust. (Total Rewards... 2011)

Töötajad toovad organisatsiooni kaasa oma ande, huvid ja motiivid. Töötajate motiividega arvestades tuleb selgeks teha, mis inimesi tavaliselt motiveerib. (Donnellon 2010: 35) Juht on see, kelle peamine kohus on töötajaid juhtida, nende eest hoolitseda ja neid motiveerida. Baird (2010: 49-56) toob juhtidele välja järgmised töötajate motiveerimise võimalused:

- edusammude tunnustamine ja tähistamine – võib olla nii suur kui väike, näiteks kiidusõnad, lõunasöök;
- töötajate teavitamine nii edusammudest kui ka probleemidest;
- juhi pühendumine on eeskujuks töötajatele ja motiveerib neidki eesmärkide nimel efektiivselt tööd tegema;
- töötajate ergutamine, toetamine ja usaldamine;
- usaldava keskkonna loomine;
- juhtimisstiili kohandamine töötajate vajaduste ja huvidega.

Weinschenk (2014: 165-166) leiab, et inimestele meeldib teha asju nii, nagu nad tahavad, ja siis, kui nad tahavad. Inimestele meeldib iseseisvus. Sõltumatus motiveerib inimesi,

sest see annab neile tunde, et nad kontrollivad olukorda. Iseseisvus suurendab inimeste motivatsiooni uusi oskusi õppida. Katsumus on samuti motiveeriv – kui midagi on raske saavutada, kui selle saavutamine kujutab endast katsumust, tahavad inimesed seda teha. Muuta ülesanne katsumuseks on üks võimalus inimesi motiveerida. Kui teha ülesanne liiga lihtsaks või liiga keeruliseks, siis meisterlikkuse saavutamise soov kustub. Tuleb leida õige raskuse määr just nende inimeste jaoks, keda üritatakse motiveerida. Õiget sorti tagasiside õigel ajal aitab hoida motivatsiooni, samas kui valet tüüpi tagasiside vales ajal võib motivatsiooni vähendada.

Tuginedes erinevatele motivatsiooni käsitlevatele teoreetilistele seisukohtadele võib öelda, et motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ning inimeste mõjutamine nende kaudu. Inimesi motiveerivaid tegureid on erinevaid: töökeskkond ja -tingimused, toimiv infovahetus, töötasu, otsustusõigus ja usaldus, kaasatus tööelu korraldamisse, tunnustus ja tagasiside, areng, karjäärivõimalus jne. Inimressursi juhtimise üheks oluliseks funktsiooniks on valida töötajatele õiged motivaatorid, kuna erinevad uuringud näitavad, et töötajate motivatsiooni ja teenuste/toodete kvaliteedi vahel eksisteerib seos ning antud seos mõjutab omakorda ettevõtte edukust ja kasumlikkust. Samuti aitab töötajate õige motiveerimine kaasa ettevõtte kui tööandja maine loomisele, mis omakorda lihtsustab värbamist ning vähendab tööjõu voolavust.

1.2. Tööraahulolu teoreetilised käsitlused ja kujunemine

Tööraahulolu on komplitseeritud mõiste, mis tähendab erinevate inimeste jaoks erinevaid asju (van Scheers, Botha 2014). Ka erinevad autorid lähenevad tööraahulolu defineerimisele erinevalt (Aziri 2014). Hoppock (1935: 47) defineerib tööraahulolu kui kombinatsiooni psühholoogilistest, füsioloogilistest ja keskkonnaga seotud asjaoludest, mis panevad inimese ausalt ütlema, et ta on oma tööga rahul. Seega on tööraahulolu kogum teguritest, mis tekitavad töötajas rahulolu tunde. Davis ja Nestrom (1985: 109) peavad tööraahuloluks kombinatsiooni töötaja positiivsetest ja negatiivsetest tunnetest, mida ta seoses oma tööga tunneb. Tööraahulolu on tihedalt seotud üksikisiku käitumisega töökohal. Locke (2009: 145) nimetab tööraahuloluks meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb töötaja enda hinnangust oma tööle või

töökogemusele. Wicker (2011: 3) leiab, et töörahulolu on tulem sellest, kuidas inimene tajub seda, mil määral töö pakub tema jaoks tähtsaid aspekte. Töötaja jaoks on töörahulolu midagi, mis annab meeldiva emotsionaalse seisundi, mis omakorda toob endaga kaasa positiivse töösse suhtumise ja paranenud töösaavutuse. Rahulolev töötaja on suurema tõenäosusega loovam, innovaatilisem ja tööandjale lojaalsem.

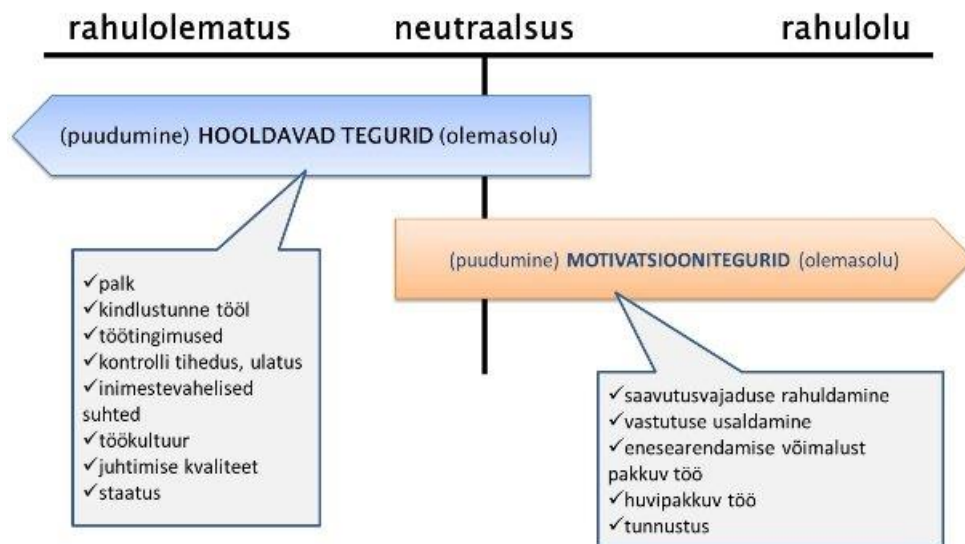
Tööga rahulolu väljendub subjektiivse ja emotsionaalse seisundina, mis on sõltuv töö erinevatest aspektidest. Kui töötaja on tööga rahul, siis on ta stabiilsem, produktiivsem ja tegutseb organisatsiooni eesmärkide nimel. (Jessen 2010) Luthans (1992, viidatud Cooper, Rothmann 2013: 56 vahendusel) toob välja töörahulolu kolm dimensiooni:

- 1) töörahulolu on emotsionaalne seisund ja seega ei ole seda võimalik näha;
- 2) töörahulolu sõltub paljuski sellest, mil määral töötulemused vastavad ootustele;
- 3) töörahulolu hõlmab endas erinevaid tööga seotud aspekte, nagu näiteks töö iseloom, töötasu, edutamise võimalused, järelvalve ja koostöö.

Tuntuim teoreetik selles vallas on Frederick Herzberg, kes uuris oma töörahulolu- ja motivatsiooniteooria loomisel 1950ndatel aastatel 200 inseneri ja raamatupidajat üheksas Ameerika Ühendriikide ettevõttes ja palus neil kirjeldada, mida nad enda töö juures pidasid eriti halvaks ja erakordselt heaks ning mis täpsemalt selliseid tundeid põhjustasid. 1959. aastal avaldas ta oma analüüsi, milles liigitas häid tundeid põhjustavad faktorid, mis on tavaliselt seotud töö sisuga ehk on ametikesksed, motivatsioonifaktoriteks ning halbu tundeid põhjustavad faktorid, mis on enamasti seotud töökeskkonnaga, hügieenifaktoriteks. (Teck-Hong, Waheed 2011)

Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria, tuntud ka kui kahe-faktori teooria (*Ibid.*), kohaselt mõjutavad inimeste käitumist tööl kahte tüüpi faktorid: motivatsioonifaktorid ja hügieenifaktorid. Motivatsioonifaktorite hulka kuuluvad: saavutus, tunnustus, töö ise, vastutuse määr, edutamine, isiklik kasv. Motivatsioonifaktorid on otseselt seotud töötajate motivatsiooniga ja nende olemasolul paraneb töötajate töösooritus ning nad pingutavad rohkem. Kui motivatsioonifaktorid puuduvad, siis see ei põhjusta otseselt rahulolematust vaid pigem rahulolu langust. Hügieenifaktorite alla liigitab Herzberg töötasu ja hüvitised, firma poliitikad ja juhtimise, töötingimused, inimestevahelised suhted organisatsioonis, staatuse ning järelvalve. (Bissell, Dolan 2012: 28-29)

Hügieenifaktorite puudumisel inimene tunneb rahulolematust, samas kui nende olemasolu otseselt rahulolu tekkimist ei põhjusta. Hügieenifaktorid, mida Herzberg nimetab ka toetavateks faktoriteks, on olulised selleks, et vältida tööl halbu tundeid. Kui hügieenifaktorid on puudulikud või puuduvad üldse, siis ilmneb tööga rahulolematust (vt joonis 2). (Teck-Hong, Waheed 2011)



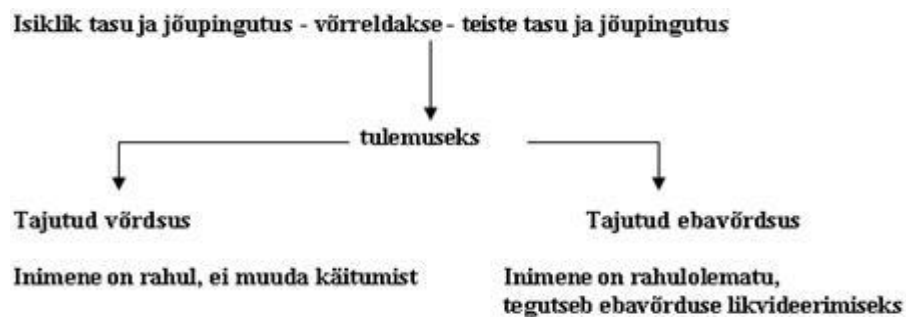
Joonis 2. Herzbergi kahe-faktori teooria (Allikas: Herzbergi... 2014).

Herzbergi kahe-faktori teooriat on testinud paljud teadlased, kes on jõudnud erinevate tulemusteni. Mõned uuringud on näidanud, et teatud faktorid, mida Herzberg liigitab hügieenifaktorite alla, on tegelikult motiveerivad ja vastupidi. Kui mõned faktorid kuuluvad selgelt kas motivatsiooni- või hügieenifaktorite alla, siis teiste, näiteks töötasu kohta ei ole ühtset arusaama kujunenud, kas tegemist on motivatsiooni- või hügieenifaktoriga. (Teck-Hong, Waheed 2011) Juhtidel aga soovib Herzberg luua hea töökeskkonna, et vältida võimalikku rahulolematust ning töörahulolu suurendamiseks pakkuda töötajatele ametikeskseid motiveerivaid faktoreid (Schermerhorn 2010: 365).

Paul E. Spector'i töörahulolu teooria kohaselt sõltub töörahulolu peamiselt sellest, millised on töötaja tunded oma töö ja selle erinevate aspektide vastu. Sellest omakorda sõltub, mil määral inimesele meeldib või ei meeldi tema töö. Tööga rahulolu või rahulolematust ilmneb konkreetses töösituatsioonis. Tööga rahulolu toob kaasa töötaja positiivse ja tööga rahulolematust negatiivse käitumise. Spector soovib töörahulolu tõstmiseks

organisatsioonidel oma tegevuses juhinduda inimlikest väärtustest ja suhtuda töötajatesse õiglaselt ning austusega, sest töötajate käitumine sõltub otseselt töörahulolu tasemest ja avaldab vahetut mõju organisatsiooni toimimisele. Spector leiab, et kõrge töörahulolu tase võib olla märk töötajate heast emotsionaalsest ja vaimsest seisundist. (Aziri 2011)

John Stacey Adamsi võrdsuse teooria (vt joonis 3) põhineb sotsiaalsel võrdlemisel. Töötaja võrdleb oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Motivatsiooni tekitab olukord, kus inimene tunneb ebavõrdsust ehk talle tundub, et teiste inimeste tasu samaväärse töösoorituse eest ei ole võrdne tema tasuga. (Nelson, Quick 2015: 81)



Joonis 3. Adamsi võrdsuse teooria (Allikas: Õiglusest ja... 2010).

Ebavõrdsus võib olla negatiivne või positiivne. Negatiivne on see juhul, kui inimene tunneb, et saab teistega samaväärse töösoorituse eest oluliselt vähem tasu. Positiivse ebavõrdsuse tekitab olukord, kus inimene tunneb, et saab samaväärse töösoorituse eest teistega võrreldes tunduvalt suuremat tasu. Mõlemad, nii negatiivne kui ka positiivne ebavõrdsuse tunne on motiveerivad. Kui ükskõik kumb neist esineb, hakkab inimene tegutsema võrdsuse saavutamise suunas. Võrdsuse saavutamiseks võib töötaja (French *et al.* 2011: 172-174):

- muuta enda tööpanust (nt vähendada tööpanust);
- muuta tasu (nt küsida palgatõusu);
- muuta võrreldava inimese tööpanust või tulemust (nt saada kolleeg nõusse täitma rohkem tööülesandeid);
- muuta võrdluse alust (nt võrrelda end mõne teise kolleegiga);

- psühholoogiliselt moonutada võrreldavaid (nt proovida mõista, et ebavõrdsus on ainult ajutine);
- muuta olukorda (nt vahetada osakonda või esitada lahkumisavaldus).

Adamsi uuring näitab, et töötajad, kellele tundub, et nad on ülemakstud, hakkavad töö kvaliteeti ja kvantiteeti tõstma ning töötajad, kelle arvates nad on alamakstud, hakkavad töö kvaliteeti ja kvantiteeti langetama. Juhtide ebavõrdsuse tunne avaldab mõju töötajatele ning mõjutab nii töötajate töörahulolu kui ka töösoorituse efektiivsust. (French *et al.* 2011: 172-174)

Töörahulolu teooriatest ja mudelitest on tuntuimad veel Lawleri ja Porteri töörahulolu mudel, mille kohaselt on töörahulolu kujunemisel kõige olulisem roll premeerimisel. Mõnevõrra erinev on Locke ja Latham'i töörahulolu teooria, mis lähtub eeldusest, et peamine töörahulolu kujundav faktor on edu tööülesannete täitmisel. Seega tuleb töötajatele püstitada võimalikult kõrged eesmärgid ja keerulised ülesanded ning nende edukas täitmine on töörahulolu aluseks. Oma töörahulolu mudeli on välja töötanud ka Christen, Iyer ja Soberman, kes leidsid, et töörahulolu koosneb järgmistest üksteist mõjutavatest elementidest (*Ibid.*):

- tööga seotud tegurid,
- rolli tajumine,
- töösooritus,
- ettevõtte tulemuslikkus.

Paljud uuringud on leidnud, et personali töörahulolu mõjutavad nii materiaalsed kui mittemateriaalsed preemiad. Mitteefektiivne premeerimissüsteem avaldab mõju töötajate töörahulolule ja demotiveerib neid, mis omakorda väljendub töötaja töösoorituses. (Bustamam *et al.* 2014) Cooper ja Rothmann (2013: 56) peavad töörahulolu peamiseks allikaks tööd ennast ja eriti selliseid tööga seotud aspekte nagu tagasiside ning huvitav ja väljakutseid pakkuv töö, mis annab töötajale teatud sotsiaalse staatuse. Teiseks oluliseks töörahulolu allikaks on töötasu, kuna raha on see, mis annab töötajale võimaluse rahuldada nii oma primaarseid kui ka sekundaarseid vajadusi. Edutamise võimalus kui töörahulolu allikas avaldab töötajate töörahulolule erinevat mõju, järelvalvel on töörahulolule mõõdukas ning koostööl kõige väiksem mõju. Seega töötajate

omavahelised suhted ei oma töörahulolu kohapealt olulist tähtsust, samas, kui ühe meeskonna liikmetel on raskusi omavahel läbisaamisega, siis selline olukord avaldab töörahulolule negatiivset mõju. Töötingimused mõjutavad tööga rahulolu mõõdukalt – kui töötingimustega on kõik korras, siis töörahuloluga probleeme ei esine, kui aga töötingimused on kehvad, siis ollakse ka tööga rahulolematud. Üldiselt pööratakse töötingimustele tähelepanu pigem siis, kui need on erakordselt halvad. Ka inimese enda vajadused ja pürgimused mõjutavad tööga rahulolu. Kui inimene, kelle sooviks on mainekas ja prestiižne töökoht, selle saavutab, siis tõstab see kindlasti tema töörahulolu taset.

Töörahulolu on seotud ka personali voolavuse, töölt puudumiste, töötaja töösoorituse ja tervisega. Kui töörahulolu on kõrge, siis aitab see personali voolavuse madalal hoida ja vastupidi – kui töörahulolu on madal, siis on tööjõu voolavus kõrge. Tööga rahulolevad töötajad puuduvad töölt harvem kui rahulolematud töötajad. Siin on üheks mõjuriks ka asjaolu, kui tähtsaks ja oluliseks töötaja enda tööd hindab – kui töö on tema jaoks oluline, siis puudub ta töölt vähem. Seos töörahulolu ja töösoorituse vahel ei ole nii selge, kuna on veel palju teisi faktoreid, mis töösooritusele otseselt mõju avaldavad, näiteks töökorraldus, töösoorituseks vajaliku tehnika korrasolek, piisav varustatus, koordineerimine jne. Seetõttu näitavadki läbiviidud uuringud erinevaid tulemusi ning ei ole üheselt selge, kui tugev on seos töörahulolu ja töösoorituse vahel. (Cooper, Rothmann 2013: 57) Tööga rahulolu ja haiguste tõttu töölt puudumine on samuti omavahel seotud – töötajad, kes on oma tööga rahul ja õnnelikud, on harvem haiged kui tööga rahulolematud töötajad, ja seega puuduvad nad töölt vähem (van Scheers, Botha 2014).

Erinevatele töörahulolu käsitlevatele teoreetilistele seisukohtadele tuginedes võib öelda, et töörahulolu on kogum teguritest, mis tekitavad töötajas rahulolu tunde. Töötajate töörahulolu mõjutavad peamiselt juhtimine ja ettevõtte poliitikad, töökorraldus ja -keskkond, tööandja suhtumine töötajatesse, tulemuste juhtimise ja tasustamise süsteem, üldine õhkkond ja kliima ettevõttes. Rahulolevad töötajad on motiveeritumad ning seega ka pühendunumad ja produktiivsemad. Suurendades töötajate tööga rahulolu on võimalik vähendada personali voolavust ja tõsta ettevõtte kasumlikkust.

1.3. Töörahulolu ja motiveerimine majutusettevõtluses

Turism on maailmas järjest olulisemaks muutuv majandusharu, hõlmates üha rohkem uusi sihtkohti. Maailma Turismiorganisatsiooni UNWTO andmetel annab turism 9% maailma sisemajanduse kogutoodangust, olles toiduainete-, nafta-, keemia- ja autotööstuse kõrval viies suurim ekspordisektor maailmas. Turismist on saanud üks peamisi sissetulekuallikaid paljude arengumaade jaoks. Turismi ülemaailme levik on toonud kaasa majanduse elavnemise ja tööhõive kasvu ka paljudes turismiga kaudselt seotud valdkondades, sh ehitus-, põllumajandus- ja telekommunikatsiooni sektorites. Üks igast üheteistkümnest töötajast maailmas leiab rakendust turismisektoris. (About UNWTO 2015)

Majutusettevõtlust, sh hotelliettevõtlust peetakse turismisektori üheks tähtsamaks haruks. Kuna hotelliettevõtlus põhineb suuresti inimtööjõul, siis on siin eriti oluline personali ja klientide vahetu kontakt. Hotelliettevõtluse töötajate peamiseks ülesandeks on pakkuda klientidele kõrgekvaliteedilist teenindust, tagades klientide rahulolu ning äri kasumlikkuse. Globaliseerumise, kiire tehnoloogilise arengu, klientide vajaduste muutumise ja suureneva konkurentsi tingimustes tuleb hotelliettevõtjatel kasutada inimressurssi sama efektiivselt ja tulemuslikult kui materiaalseid ressursse. Üha olulisemaks on saanud küsimus – kuidas panna inimesed tööle võimalikult efektiivselt ning samal ajal pakkuda neile rahulolu organisatsiooni eesmärkide saavutamisest. (Yirik, Ören 2014)

Hotelli tähtsaim vara on tema töötajad. Uuringud on näidanud, et kui klientidelt küsida, millised tegurid on peamised, mis mõjutavad nende otsust sama hotelli ka järgmisel korral külastada, siis neli peamist mõjurit on: vastuvõtt, teenindus, parkimise võimalus ja töötajate suhtumine. Seega tuleb hotelliettevõtjatel hoolikalt suhtuda töötajate värbamisse, valimisse ja koolitamisest. Samuti tuleb juhtkonnal hinnata ja tunnustada oma töötajate pingutust ning töösooritust, kuna tunnustamine avaldab mõju motivatsioonile ning parendab sel viisil pakutava teeninduse kvaliteeti. (Lockyer 2013: 77-86)

Võrreldes teiste ettevõtluse harudega eeldatakse hotelliettevõtluses töötajatelt valmisolekut töötada seitse päeva nädalas ja 24 tundi ööpäevas (Yih, Htaik 2011). Veel

muudavat töö majutusettevõttes väheatraktiivseks madal töötasu (Ahmand, Zainol 2011), pikad töövahetused, hooajaline tööhõive (Alan *et al.* 2010), suur töökoormus, madal turvalisus ja töötajate vähene koolitamine (Yih, Htaik 2011). Majutusettevõtte eesliini töötaja ja kliendi vahel toimuvat sotsiaalset suhtlust peetakse üheks kõige levinumaks stressifaktoriks hotelliettevõtluses (O'Neill, Davis 2011). Van Scheers ja Botha (2014) leiavad, et üldiselt on majutusettevõtte eesliini töötajad pigem rahulolematud ja demotiveeritud. Töötajad tunnevad, et nende saavutusi ei tunnustata ega hinnata piisavalt. Seega tulebki turismi- ja majutusettevõtete juhtidel leida efektiivseid mooduseid, et parendada ja tõsta oma töötajate töösooritust ning -rahulolu (Bustamam *et al.* 2014). Töötajatel tuleb aidata mõista oma potentsiaali ning selle saavutamiseks võib juhtkond kasutada järgmisi meetodeid (van Scheers, Botha 2014):

- luua tervislik ja nauditav töökeskkond,
- pakkuda piisavalt võimalusi omavaheliseks suhtlemiseks,
- tunnustada piisavalt kõiki töötajaid,
- pakkuda piisavalt võimalusi individuaalseks arenguks.

Töötajate rahulolu on strateegilise tähtsusega kõikidele organisatsioonidele (Chiang *et al.* 2014). Töötajad on majutusettevõtluse olulisim ressurss (Lee, Way 2010). Rahulolevad töötajad on olulised mitte ainult kliendi rahulolu seisukohalt, vaid aitavad ühtlasi tõsta ka ettevõtte kasumlikkust. On leidnud kinnitust, et hotelliettevõtluse töötajate töörahulolu ja -efektiivsus on tihedalt omavahel seotud, ehk töörahulolu tasemest sõltub ka töötaja töösoorituse efektiivsus. Töötajad, kelle töörahulolu on kõrge, töötavad tulemuslikumalt kui nende madala töörahuloluga kolleegid. (Ogbonnikan 2012: 49-50) Kuid vaatamata töörahulolu tähtsusele, jääb see sageli saavutamatuks, eriti majutusettevõtete eesliini töötajate poolt, keda iseloomustab läbipõlemine, stress ja depressioon (Chiang *et al.* 2014).

Hotelliettevõtluses on tõsiseks probleemiks personali voolavus. Personali voolavuse protsent leitakse, arvutades mitu protsenti moodustab lahkunud töötajate arv keskmisest töötajate arvust samal perioodil. (Chon, Maier 2009: 166) 2013. aastal oli Ameerika Ühendriikide majutussektoris personali voolavus 29,3%, samas kui teiste sektorite keskmine personali voolavus oli 15,1% (Turnover... 2014). Suurbritannias oli aastal 2013

majutussektoris personali voolavus 20%, teistes sektorites oli samal ajal keskmine personali voolavus 13%. Võrreldes 2009. aastaga oli personali voolavus Suurbritannia majutussektoris oluliselt vähenenud – see oli langenud 31%-lt 20%-ni. (State of... 2015) Griffithi ülikooli uurimuse kohaselt lahkuvad Austraalia hotellitöötajatest igal aastal rohkem kui pooled. See on kolm korda enam kui teistes sektorites. (Anson 2013) Personali voolavuse põhjusteks võivad olla halb motiveerimine töökohas ja madal tööga rahulolu, aga ka majanduse üldine olukord (Agba, Ushie 2010). Majanduse elavnemine suurendab alternatiivsete töökohtade pakkumist ja seega ka personali voolavust (Bammidi, Divya 2013).

Personali voolavus avaldab negatiivset mõju nii majutusettevõttele kui selle töötajatele, viies nii sise- kui väliskliendi rahulolematuseni. Seega peab olemasolevate töötajate säilitamine olema iga majutusettevõtte jaoks prioriteet. (Vasquez 2014) Töötaja otsus ettevõttesse tööle jääda või sealt lahkuda on suuresti seotud tema töörahulolu tasemega – kui töörahulolu tase on madal, siis töötaja pühendumus väheneb, suhtumine töösse halveneb ja võimaluse korral lahkub töötaja organisatsioonist. Seega on majutusettevõtte personali voolavuse vähendamiseks oluline esmalt likvideerida tööga rahulolematuse põhjused ning seejärel püüda suurendada töötaja töörahulolu, mis läbi suureneb ka tema pühendumus tööd teha ning see omakorda toob kaasa küllastajate lojaalsuse ja ettevõtte kasumi kasvu. (O'Fallon, Rutherford 2010: 449-455)

Inimressursi juhtimise üheks oluliseks funktsiooniks on valida töötajatele õiged motivaatorid. Paljud hotelliettevõtlike organisatsioonid aga ei suuda määratleda, millised stiimulid on parimad nende töötajate töörahulolu tagamiseks. (Bustamam *et al.* 2014) Ogbonnikan (2012: 48-49) toob hotelliettevõtjatele välja järgmised soovitud töötajate töörahulolu tõstmiseks:

- töötajaid tuleb õiglaselt tasustada, kuna raha on töörahulolu kujunemisel üheks oluliseks faktoriks;
- töötajatesse tuleb suhtuda kui äripartneritesse ning üheskoos tegutseda parema töökeskkonna loomise nimel;
- töötajaid tuleb tunnustada ja austada;

- motivatsioonipaketid peavad olema koostatud vastavalt töötajate vajadustele, sest ainult nii on töötajad oma tööd tehes õnnelikud ja produktiivsed.

Lockyeri (2013: 77-86) sõnul avaldab hotellitöötaja töörahulolu otsest mõju tema tööülesannete täitmisele ning asjaolule, kuivõrd ta on valmis pakkuma klientidele kvaliteetset teenindust. Töötaja töörahulolust sõltub ka klientide rahulolu. Mitmed uuringud on näidanud, et klientide lojaalsus on otseses seoses nende rahuloluga teeninduse suhtes. Ülimalt rahul kliendid tulevad tagasi suurema tõenäosusega kui lihtsalt rahulolevad kliendid. Hotellides kasutatavad motivatsiooniprogrammid peavad olema hästi läbi mõeldud, et need ka tegelikult avaldaksid töötajatele motiveerivat mõju. Juhtkonnal tuleb oma personali motiveerida nii, et tulemiks oleksid nii rahulolev klient kui ka piisav kasum omanikele.

Hotellisektoris, mis pakub kogu maailmas võrreldes teiste erasektoritega kõige rohkem töökohti (Vasquez 2014), on oluliseks väljakutseks olemasolevate töötajate säilitamine, mis tähendab, et võetakse kasutusele kõik vajalikud meetmed selleks, et töötajad jääksid ettevõttesse võimalikult pikaks ajaks. Inglismaal läbi viidud uuring näitas, et hotellitöötajate säilitamisel on olulisel kohal personali koolitamine. Uuringust selgus muuhulgas, et personali koolitamise tulemusena tõusis nii hotellitöötajate töö produktiivsus kui ka teeninduse kvaliteet. Rahalised stiimulid on samuti olulised, kuna enamus töötajaid lahkub teisele tööle suurema töötasu tõttu. Ameerikas läbi viidud uuringust selgus, et töötajate säilitamisel on olulisteks motivaatoriteks paindlik töögraafik ja osalise ajaga töötamise võimaldamine. Veel motiveerivad töötajaid informatsiooni liikumine ettevõttes, karjääri võimalus ning tunnustamine heade töötulemuste eest. Seega tuleks hotelliettevõtjatel personali voolavuse vähendamiseks pakkuda neile nii rahalisi kui mitterahalisi stiimuleid, et suurendada töötajate pühendumist ja seeläbi tõsta nende poolt pakutava teeninduse kvaliteeti. (Agba, Ushie 2010)

Ühes maailma suuremas ja kõige kiiremini kasvavas hotelliketis Hilton Worldwide, mille alla kuulub 93 riigis rohkem kui 4 200 hotelli, kuurordid ja muu kinnisvara ca 690 000 toaga ning kus on üle 300 000 töötaja, pööratakse personali säilitamisele ja motiveerimisele suurt tähelepanu. Igal aastal viiakse Hilton Worldwide hotellides läbi uuring, mille käigus kogutakse personalilt tagasisidet töökorralduse kohta. Saadav

tagasiside mõjutab otseselt ettevõttes vastuvõetavaid otsuseid ja toimivaid poliitikaid, nii näiteks on muudetud tulemuslikumaks juhtimist ning pööratud suuremat tähelepanu töötajate koolitamisele, arendamisele ja tunnustamisele. Üks tähtis osa Hilton Worldwide organisatsioonikultuurist on töötajate tunnustamisel ja premeerimisel – juhid tunnustavad töötajaid heade töötulemuste eest regulaarselt erinevate auhindade, mälestusesemete ja muude hüvedega. (Hilton... 2015)

Hilton Worldwide hotelliketis hoolitakse töötajate tervisest ja heaolust ning suuremates hotellides pakutakse töötajatele tervise ja heaoluga seotud tegevusi, näiteks korraldatakse tervise ja fitnessi päevi (*Hilton Worldwide Health & Fitness Day*). Samuti on olemas informatiivne kampaania, mis jagab töötajatele nõuandeid enda ja pereliikmete tervise kaitsmiseks. Hilton Worldwide hotelliketis toetatakse töötajate töö ja eraelu tasakaalu ning pakutakse vajadusel paindlikku töökorraldust – võimalik on töötada kodus (81% Hilton Worldwide kõnekeskuse töötajatest töötavad kodus), jagada tööülesandeid kolleegidega, töötada osa-ajaga jne. Oluliseks peetakse, et töö kõrvalt jääks aega ka pere, sõprade ja isiklike kohustuste jaoks. Hilton Worldwide hotelliketis julgustatakse kõiki töötajaid ja nende pereliikmeid reisima – selleks pakutakse soodsa hinnaga majutust üle kogu maailma. 2013. aastal broneeriti töötajate puhkuste jaoks üle 1 000 000 tavatoa ning ligi 500 000 peretuba. Kuna Hilton Worldwide hotelliketis soovitakse, et külastajad saavad vaid parima teeninduse osaliseks, siis pakutakse töötajatele laia valikut erinevaid õppimisvõimalusi ning toetatakse igati nende isiklikku ja tööalast arengut. (*Ibid.*)

Uuringud on näidanud (Cooper, Burke 2011: 28), et pooled hotellitöötajatest lahkuvad töölt esimese 18 kuu jooksul. Põhjuseks ei ole mitte tööks vajalike oskuste puudumine, vaid organisatsiooni kultuuri mittesobimine, õppimistahte puudumine ja motiveerimatus. Enamus hotelliettevõtjaid usub, et raha on töötajate säilitamiseks parim motivaator. Aga kuidas motiveerida personali väikeses või keskmise suurusega majutusettevõttes, kus raha napib? Cooper ja Burke (2011: 27-29) leiavad, et töötajate motivatsioonile mõjuvad efektiivselt ka järgmised mitterahalised stiimulid:

- kiitus otseselt juhilt,
- tähelepanu tippjuhilt,
- võimalus iseseisvalt juhtida projekte ja täita ülesandeid.

Sellised mitterahalised stiimulid näitavad töötajatele, et neid hinnatakse, väärtustatakse ja usaldatakse. Väikestes ja keskmise suurusega majutusettevõtetes tuleb ette vaiksaid perioode, mil külastajaid on vähe. Ka sellistel perioodidel tuleb leida töötajate motiveerimiseks erinevaid võimalusi, näiteks (Cooper, Burke 2011: 29):

- kuulata töötajate ideid ja parendusettepanekuid;
- pakkuda välja erinevaid koolitusi ja kursuseid;
- organiseerida töötajate ja juhtkonna ühisüritusi, nt väljasõite;
- anda töötajatele võimalus taastumiseks ja energiavarude täiendamiseks, nt lühendada tööpäevi.

Töötajate säilitamine tõstab töörahulolu ja klienditeeninduse taset majutusettevõttes ning aitab tugevdada ettevõtte imidžit ja mainet. Töötajate säilitamine on oluline ka ettevõtte majandusliku arengu kohapealt, võimaldades ettevõttel kulutada vähem aega ja raha uute töötajate otsimisele ning väljaõpetamisele. Töötajate säilitamine aitab ühtlasi kaasa majandusliku stabiilsuse tagamisele riigis – suureneb tööga kindlustatus, tulu inimese kohta tõuseb ja nii saab teha rohkem kulutusi kaupadele ja teenustele. (Vasquez 2014)

Eelnevalt käsitletud teoreetilistele seisukohtadele tuginedes võib öelda, et majutusettevõtte tähtsaim vara on tema töötajad, kelle peamiseks ülesandeks on pakkuda klientidele kõrgekvaliteedilist teenindust, tagades klientide rahulolu ja äri kasumlikkuse. Hotelliettevõtluses on tõsiseks probleemiks personali voolavus, mis avaldab negatiivset mõju nii majutusettevõttele kui selle töötajatele, viies nii sise- kui väliskliendi rahulolematuseni. Seetõttu tulebki majutusettevõtete juhtidel leida efektiivseid mooduseid olemasolevate töötajate säilitamiseks. Selleks on oluline esmalt likvideerida tööga rahulolematuse põhjused ning seejärel püüda suurendada töötajate töörahulolu, mis läbi suureneb ka nende pühendumus tööd teha ning see omakorda toob kaasa külastajate lojaalsuse ja ettevõtte kasumi kasvu. Teiseks tuleb töötajate säilitamiseks pakkuda neile erinevaid rahalisi ja mitterahalisi stiimuleid, kusjuures kasutatavad motivatsiooniprogrammid peavad olema hästi läbi mõeldud, et need ka tegelikult avaldaksid töötajatele motiveerivat mõju. Hotellitöötajaid tuleb motiveerida nii, et tulemiks oleksid nii rahulolev klient kui ka piisav kasum omanikele.

2. VILLA MARGARETHA PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Villa Margaretha tutvustus ja personalipoliitika

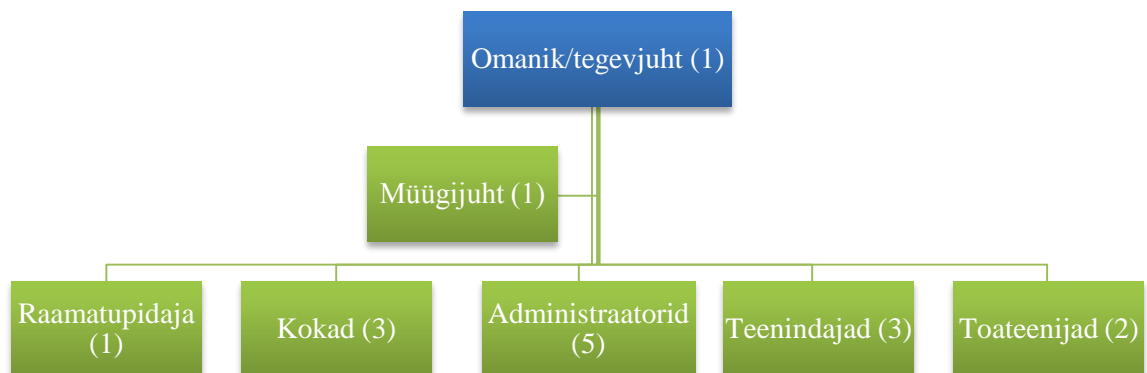
Villa Margaretha on juugendstiilis väikehotell, mis asub Tartu kesklinna läheduses Karlova linnaosas aadressil Tähe 11/13. Hoone valmis ajavahemikus 1911-1919 ja selle ehitas ärimehest fotograaf Heinrich Riedel. Esimese vabariigi ajal tegutsesid villas pagaritöökoda ja kohvik. Vene ajal asusid siin Koidula-nimeline raamatukogu ja mööbli komisjonikauplus. Hoone renoveerimine kestis kaks aastat ning alates 2008. aasta kevadest tegutseb endine villa koduse väikehotellina. (Tutvustus 2015)

Villa Margaretha põhiteenusteks on majutamine ja toitlustamine ning peamised lisateenused on koosoleku- ja saunateenus. Villa Margaretha pakub majutust kuni 40-le inimesele. Hotelli kolmel korrusel on kokku 17 tuba – kolm väikest kahekohalist tuba, kolm suurt kahekohalist tuba, kolm kahekorruselist juunior sviiti, neli *deluxe* tuba ja neli *deluxe* sviiti. (Toad 2015) Toitlustust pakutakse villa esimese korruse kohvikus ja keldrikorrusel asuvas restoranis (Restoran... 2015). Erinevaid koosolekuid on võimalik läbi viia kahes seminariruumis, milledest suurem mahutab kuni 30 osalejat ning väiksem kuni 12 (Koolitusruum 2015). Villa Margaretha keldrikorrusel asub Juliuse saun (Saun 2015).

Sihtturu järgi on Villa Margaretha hotell suunatud sise- ja väliskülastajatele, nii äri- kui puhkereisijatele. Peamised sihtrühmad on individuaalreisijaid ja väiksemad grupid. Sügisel, talvel ja kevadel on nädala sees ülekaalus ärireisijad nii Eestist kui välismaalt ning nädalalõppudel ööbivad peamiselt eestlastest puhkereisijad. Suvel on ärireisijate osakaal madal ning peamiseks külastajateks on kodu- ja välismaised puhkekliendid,

kusjuures ülekaalus on välituristide ööbimiste arv. Kõige rohkem väliskülastajaid tuleb Villa Margarethasse Soomest, Lätist ja Venemaalt. Kohviku ja restorani külastajad on enamasti kohalikud linnaelanikud, kes tulevad einestama või erinevaid tähtpäevi tähistama. Restoranis peetakse sünnipäevasid, väiksemaid pulmapidusid ja kooli lõpupidusid ning pakutakse koosoleku- ja rühmatoitlustamist. Koosoleku- ja saunateenust kasutavad nii avaliku kui erasektori organisatsioonid, samuti mittetulunduslikud ühendused ja eraisikud.

Villa Margaretha kuulub Aadlipreili OÜ-le, mille omanik on ettevõtte tegevjuht Orina Uffert. Ettevõttes on kokku 15 alalist töötajat: müügijuht, raamatupidaja, kolm kokka, viis administraatorit, kolm teenindajat ja kaks toateenijat. Kaheksa töötajat töötavad täistööajaga ning seitse osalise tööajaga. Suveperioodil lisatööjõudu ei värvata ja seetõttu on töötajate, eriti osalise tööajaga töötajate koormus sel ajal tavapärasest suurem. Villa Margaretha struktuur on välja toodud joonisel 4. Sulgudes on märgitud töötajate arv.



Joonis 4. Villa Margaretha struktuur (autori koostatud).

Villa Margarethas alluvad kõik 15 töötajat otse omanikule, kes on samas ka ettevõtte tegevjuht, kontrollides ja arendades igapäevaselt kogu ettevõtte tegevust. Kuna tegemist on väikese ettevõttega, siis puudub vajadus kompleksstruktuuri või osakondadeks jaotuse järele, küll aga on olemas selge tööjaotus ning erinevatel töötajatel ametijuhendiga kindlaks määratud tööülesanded. Kuna ettevõttes puudub personalitöötaja, siis on vastavad ülesanded jaotatud juhi ja müügijuhi vahel. Villa Margaretha struktuur on läbi

aastate olnud püsiv ning kujundatud selliselt, et see aitab kaasa ettevõtte efektiivsele tegutsemisele.

Villa Margarethas tegeleb personali värbamisega müügijuht. Villa Margaretha puhul domineerib ettevõtteväline värbamine, kuid üksikuid näited võib tuua ka ettevõttesisest värbamisest, kui teenindaja ja toateenija on edukalt kandideerinud administraatori ametikohale. Esmalt teavitatakse vaba ametikoha olemasolust tööpakkumiste portaalis CV Keskus. Tööpakkumises tuuakse välja ametikoha nõuded ja nõuded selle täitjale. Seejärel selgitab müügijuht saabunud elulookirjelduste põhjal välja ametikohale kõige sobivamad kandidaadid ning kutsub töövestlusele. Administraatori ametikohale kandideerijail tuleb lisaks vestlusele läbi teha ka kirjalik inglise keele test. Selleks, et täpsemalt välja selgitada, kas kandideerija on sobiv töötaja või kas kandideerijale endale töö sobib, kutsutakse väljavalitud kandidaadid proovipäeva(de)le. Sobiva inimese väljavalimisel arvestab müügijuht paljuski töötajate arvamusega ja valituks osutub kandidaat, kes on ka töötajate meelest parim ning sobib kollektiivi.

Villa Margaretha müügijuhi sõnul (K. Ufferti suuline teade 14.04.2015) on ettevõttesse kõige keerulisem leida vajalike oskuste ja teadmistega kokka ning kõige lihtsam teenindajat, kuna Tartus on palju üliõpilasi, kes soovivad kooli kõrvalt ettekandja tööd teha. Tööjõu voolavus ettevõttes on müügijuhi hinnangul suur ning seda eriti teenindaja ja administraatori ametikohtadel. Peamise põhjusena näeb ta siinkohal töötajate läbimõtlematut kandideerimist töökohtadele, mis neid tegelikult ei huvita, ning kandidaatide suutmatust objektiivselt hinnata oma suhtlemisoskust ja pingetaluvust.

Aastal 2008 viidi Villa Margaretha personalile läbi toitlustusteeninduse ja toiduhügieeni koolitus. Edaspidi töötajate arendamisele ja koolitamisele tähelepanu pööratud ei ole, v.a kord kvartalis toimuvad tuleohutuse koolitused. Personali koolitusvajadusi ei ole analüüsitud ning sellest tulenevalt puudub ettevõttel ka koolitusplaan. Ettevõttes ei ole välja töötatud personali motivatsioonipaketti. Töötajatega on toimunud üks arenguestlus aastal 2011, hilisemalt arenguestlusi ei ole peetud ning arenguestluste süsteemi välja töötatud ei ole. Muid personali rahulolu ja motivatsiooni uuringuid Villa Margarethas tegutsemisaja jooksul läbi viidud ei ole.

2.2. Tööraahulolu ja motivatsiooniuringu metoodika, valim ja korraldus

Töö empiirilise osa uuringu eesmärgiks oli välja selgitada Villa Margaretha personali tööraahulolu ja motivatsioon ning uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekuid töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset uuringumeetodit, milleks olid silmast-silma struktureeritud intervjuud Villa Margaretha töötajatega, saamaks teada, milline on töötajate tööraahulolu ja motivatsioon ning millised tegurid neid mõjutavad. Intervjuud viidi läbi individuaalintervjuudena. Intervjuu osutus valituks järgmistel põhjustel (Weathington *et al.* 2010: 232):

- uuritakse väikest arvu inimesi;
- on paindlik uurimistehnika;
- küsijal on võimalus vajadusel vastuseid täpsustada;
- individuaalintervjuu eeliseks on asjaolu, et see võimaldab koguda põhjalikku teavet.

Intervjueerimise meetodit kasutati seetõttu, kuna see võimaldas kirjeldada Villa Margaretha töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni tegelikku olukorda kõige paremini. Intervjuu abil sai koguda põhjalikku teavet, kuna vastajal oli võimalik oma seisukohti põhjendada ning uurija sai vajaduse korral kasutada lisaküsimusi (Laherand 2010: 178). Töö autor leidis, et ankeetuuringul on mitmeid negatiivseid aspekte, mille tõttu uuring ei pruugi õnnestuda. Näiteks võib vastajal tekkida lisainformatsiooni vajadus ning täiendavat informatsiooni saamata jäävad mõned küsimused vastamata. Samuti võib tekkida olukord, kus vastaja ei pruugi küsimusest õigesti aru saada ning uurijal ei ole võimalik seletada, mida küsimusega täpsemalt välja selgitada tahetakse. (Sarantakos 2005: 263)

Intervjuu küsimused (vt lisa 1) on koostatud töö autori poolt vastavalt uuringu eesmärgile tuginedes teooria osas käsitletud autoritele. Küsimustik on jagatud kolmeks osaks: esimene osa keskendub Villa Margaretha töötajate tööraahulolu välja selgitamisele, teise osa küsimused puudutavad töömotivatsiooni ning kolmandas osas küsitakse vastaja personaalseid tunnuseid. Tööraahulolu käsitlevad küsimused põhinevad peamiselt Frederick Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teoorial ning motivatsiooni käsitlevad

küsimused lisaks Herzbergi teooriale ka USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork tasupaketi mudelil (*WorldatWork Total Rewards Model*). Tööraahulolu puudutavad 13 küsimust jagunevad kolmeks alateemaks: töötingimused, ettevõtte poliitikad ja töötasu. Motivatsiooniga seotud 17 küsimust jagunevad viieks alateemaks: töö ise, soodustused, tulemusjuhtimine ja tunnustamine, arendamine ja karjäärivõimalused ning töö ja isikliku elu tasakaal. Personaalsete tunnuste all küsitakse vastaja sünniaastat, haridustaset, tööstaazi ja ametipositsiooni ettevõttes ning töökoormust. Vajadusel küsis autor respondentidelt lisaküsimusi täiendava informatsiooni saamiseks.

Kuna töötajate tööga rahulolu ja motivatsioon on personali voolavuse olulised mõjurid – mida madalamad on tööraahulolu ja motivatsioon, seda kõrgem on tööjõu voolavus (Cooper, Rothmann 2013: 57, Musa *et al.* 2014), siis kaasati uuringusse Villa Margaretha nende ametikohtade töötajad, kelle hulgas on tööjõu voolavus kõige suurem. Ettevõtte tegevjuhi sõnul on nendeks teenindaja ja administraatori ametikohad (O. Ufferti suuline teade 25.02.2015). Tegemist on sihipärase valimiga ehk autor intervjueris suurema voolavusega ametipositsioonide töötajaid, kellelt oli võimalik uuringu jaoks kõige asjakohasemaid ja olulisemaid andmeid saada (Yin 2011: 88).

Uuring viidi läbi Tartu linnas. Intervjuerimiskohaks oli kolme respondendi puhul Villa Margaretha kohvik, kahe respondendi intervjuerimine toimus nende elukohas ning üks intervjuu viidi läbi Tartu Ülikooli Raamatukogus. Töö autor oli esmalt kavandanud kõik intervjuud läbi viia Villa Margarethas kohapeal, kuid pilootuuringu käigus selgus, et kõik respondendid ei soovi anda intervjuud ettevõtte ruumides. Töö autor leidis, et diskreetsuse tagamise aspekt on uuritava teema puhul väga oluline ning seetõttu viidi intervjuud läbi respondentidele sobivas kohas, mis vähendas ühtlasi võimalust, et nad on ettevaatlikumad teatud teemadest rääkimisel, mis omakorda võib mõjutada intervjuu tulemusi.

Intervjuud Villa Margaretha töötajatega toimusid kahe nädala jooksul perioodil 02.-13. märts 2015. Intervjuerimissooviga pöördus autor kõigi ettevõtte administraatorite ja teenindajate poole kas telefoni või e-kirja teel. Uuringus ei soovinud osaleda üks administraator, kes leidis, et uue töötajana ei ole tal veel kujunenud kindlat seisukohta tööraahulolu ja motivatsiooni puudutavates küsimustes. Enne intervjuudega alustamist

saatis autor intervjuu küsimused Villa Margaretha juhile/omanikule ülevaatamiseks. Pärast küsimustiku heakskiitmist alustati pilootuuringuga. Esmalt saadeti intervjuu küsimused e-kirja teel respondentidele tutvumiseks. Seejärel viidi läbi kaks pilootintervjuud, millede järel korregeeriti küsimustikku, tehes mõningaid muudatusi küsimustes ning vähendades küsimuste üldarvu. Pilootintervjuud on arvestatud lõpptulemusse. Pilootintervjuusid läbi viies selgus, et üks respondentidest ei soovi intervjuu salvestamist. Autori arvates näitas see töötajate kartust, et juhtkonnal on ligipääs nende vastustele. Seega kasutas töö autor intervjuude käigus kogutud andmete dokumenteerimiseks respondentide soove arvestades kas märkmete tegemist või diktofoni. Intervjueerimise ajal tehti lühimärkmeid paberkandjale ning pärast intervjuu lõppu sisestati arvutisse laiendatud märkmed. Salvestatud tekst transkribeeriti samal päeval peale igat intervjuud. Analüüsi hõlbustamiseks intervjuude käigus kogutud andmed kodeeriti. Intervjuu keskmine kestvus oli 1-1,5 tundi.

Kontakti loomine intervjueeritavatega oli autorile lihtne – autoriga suheldi avameelselt ning küsimustele vastati põhjalikult. Intervjuude käigus kogutud andmete töötlemist alustati peale kõikide intervjuude läbiviimist kodeerimisest, mis aitas välja tuua teemasid, mõtteid ja märksõnu, mida saadud andmed sisaldasid. Esmalt selekteeris autor intervjuu teemad põhikategooriateks, seejärel alamkategooriateks ning kirjeldavateks koodideks. Kodeerimise käigus koondas autor intervjuude käigus kogutud andmed ühte ülevaatlikku dokumenti, millelt oli hea kõikide respondentide vastuseid välja lugeda ning leida sarnasusi ja erinevusi.

2.3. Uuringu tulemused ja analüüs

Intervjuude käigus kogus autor Villa Margaretha töötajatelt vastuseid esitatud küsimustele. Igalt respondendilt küsiti 30 töörahulolu ja motivatsiooni puudutavat ning viis personaalset küsimust. Vajadusel esitati respondentidele täiendavaid küsimusi saadud informatsiooni täpsustamiseks. Küsitluses osales kokku kuus Villa Margaretha töötajat. Kõik vastanud on naised. Pooled vastajad töötavad Villa Margarethas administraatorina ja pooled teenindajana. Neli respondenti töötavad täis- ja kaks osakoormusega. Respondentide haridustase on erinev – alates keskharidusest kuni magistrikraadini (vt tabel 1).

Tabel 1. Valimi kirjeldus ametipositsiooni, töökoormuse ja haridustaseme lõikes (autori koostatud)

Tegur	Muutuja	Vastanute arv
Ametipositsioon	Administraator	3
	Teenindaja	3
Töökoormus	Täiskoormus	4
	Osaline koormus	2
Haridustase	Keskharidus	1
	Keskeriharidus	1
	Kõrgharidus omandamisel	2
	Kõrgharidus (bakalaureusekraad)	1
	Kõrgharidus (magistrikraad)	1

Respondentide keskmine vanus on 25 aastat. Kõige noorem vastanu on 22-aastane ja kõige vanem 31-aastane. Respondentide keskmine tööstaaž ettevõttes on 1,59 aastat. Kõige lühema tööstaažiga vastaja on ettevõttes töötanud viis kuud ja kõige pikema staažiga vastaja kuus aastat (vt tabel 2). Jättes valimist välja kõige staažikama respondendi, on vastaja keskmiseks tööstaažiks ettevõttes 8,4 kuud.

Tabel 2. Valimi kirjeldus vanuse ja tööstaaži lõikes (autori arvutused)

Tegur	Miinum	Maksimum	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Vanus	22	31	25,17	3,19
Tööstaaž ettevõttes (aastat)	0,42	6	1,59	2,17

Respondentide vanuse variatsioon (vt tabel 2) on üheksa aastat ning vanuse hajuvus võrreldes keskmisega üle kolme aasta. Respondentide tööstaaži variatsioon on 5,58 aastat ja hajuvus keskmisest on üle kahe aasta.

Intervjuude analüüsimisel kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis põhines deduktiivsel kodeerimisel. Intervjuude tulemused transkribeeriti ehk muudeti tekstiks ning kodeeriti deduktiivselt (vt lisa 2). Vastavate kategooriate koostamisel tugineti järgmistele autoritele: Agba ja Ushie, Aziri, Baird, Bissell ja Dolan, Burke, Bustamam *et al.*, Cooper, French *et al.*, Griffin ja Moorhead, Lockyer, Ogbonnikan, Schermerhorn, Schneider ja Alderfer, van Scheers ja Botha ning Weinschenk. Kategooriatesse jagamise järel koostati tulemusi võrdlev sisuanalüüs. Uuringu tulemused esitatakse teksti ja kahe

kokkuvõtliku tabelina. Analüüsist on välja jäetud personaalsed küsimused, kuna tulemused ei anna uuringule lisaväärtust. Järgnevalt annab autor ülevaate Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooniuuringu tulemustest.

Esmalt kajastab autor neid analüüsitulemusi, mis näitavad Villa Margaretha töötajate tööga rahulolu. Küsimustiku esimeses plokis (küsimused 1-5) sooviti välja selgitada töötajate rahulolu töötingimustega. Positiivsetest teguritest tõid vastajad eelkõige välja töötajate omavahelised head suhted töökohas. Leiti, et üldiselt on kolleegid üksteise suhtes sõbralikud, vastutulelikud ja abivalmis. Probleemide esinemise korral nendest räägitakse ja need ka lahendatakse. Kaks vastajat mainisid, et aeg-ajalt satub kollektiivi üksikuid töötajaid, kes kõigiga hästi läbi ei saa ja seetõttu pingestavad nad ka muidu pigem positiivset õhkkonda, kuid sellised olukorrad on harvad ning mööduvad kiiresti.

Töökoha varustatusega olid respondendid samuti üldiselt rahul – leiti, et põhiliste töövahendite kättesaadavusega probleeme ei esine. Küll aga tõid teenindajad välja, et suuremate ürituste ajal ei jätku alati söögiriistu ja -nõusid ning seetõttu tuleb erinevaid serviise omavahel kombineerida. Administraatorid leidsid, et aeg-ajalt esineb probleeme kontoritarvikute kättesaadavusega – need on küll varuna kontoris olemas, kuid küsida tuleb korduvalt ja sageli unustab juhtkond puuduolevaid vahendeid tuua. Üks vastaja arvas: *„jah, see on tõesti meie endi kontrollida, et töövahendeid jätkuks, kuid huvi võiks olla siiski kahepoolne“*. Samuti tõid töötajad välja, et tööks vajalikku tehnikat võiks kaasajastada, kuna sagedased on olukorrad, kus klientidel tuleb oodata, sest arvuti on aeglane või „jooksis kokku“.

Info liikumisega ettevõttes olid pooled vastajad pigem rahul ja pooled pigem rahulolematud. Rahulolevad töötajad leidsid, et info liigub ettevõttesiseselt üsna hästi, seda nii juhtkonna ja töötajate kui ka töötajate endi vahel. Võrdselt hästi kättesaadav on nii suuline, paberkandjal kui ka arvuti teel liikuv informatsioon. Info liikumisega rahulolematud töötajad tõid välja, et seoses pideva personali vahetumisega tunnetavad nad tihti infosulgu, mis võib olla põhjustatud uute töötajate kogenematusest. Samuti leiti, et ajal, mil juhtkonda majas ei ole, on raskendatud töö tegemiseks vajaliku informatsiooni kättesaamine, sest sageli ei vasta juhataja telefonile, kuigi tegemist võib olla kiireloomulise küsimusega.

Tööriietusega ei olnud rahul mitte ükski vastanu – toodi välja, et pluusid on luitunud, seelikud välja veninud ning riietus kandjale ebamugav. Kuigi leiti, et oma stiililt sobivad riided üldise miljööga hästi, siis kulumise ja aastatepikkuse korduvkasutuse tõttu ei ole need enam esinduslikud. Vastajad olid seisukohal, et kuna eesliini töötajad on ettevõtte peegliks ja esmamulje kujundajaks, siis vajavad töövormid uuendamist või välja vahetamist universaalsema lõikega tööriietuse vastu, mis oleks esinduslik ning ka kandjale mugav. Üks respondent ei olnud rahul asjaoluga, et aastaringselt on kasutuses sama vormiriietus – ta leidis, et suveperioodil võiks töötajate riietus olla kergemast ja õhemast materjalist, kuna praeguse vormiriietuse paks kangas ei hinga ja põhjustab higistamist, mis on ebameeldiv nii töötajatele endile kui ka nende poolt teenindatavatele klientidele.

Töökeskonda hindasid töötajad rahuldavaks. Üldiselt leiti, et see on ilus ja omapärane. Samas toodi välja ka rahulolematust põhjustavaid tegureid. Pooled vastajad ei olnud rahul maja keldrikorrusel asuva riietusruumiga, kus puudub ventilatsioon ning seega on väikeses ruumis üsna palav ja umbne. Häirivatest teguritest seoses riietusruumiga toodi veel välja, et sinna pääseb õue kaudu, mis on talvel väga ebamugav ning riidekappide nappus, mistõttu tuleb töötajatel kappe üksteisega jagada. Üks vastaja tõi häiriva aspektina välja riidekappide kontrollimise juhtkonna poolt – töötaja leidis, et „*väga ebameeldiv on asjaolu, et kappe kontrollitakse. Leian, et kui otsest põhjust selleks ei ole, siis on see justkui minu privaatsuse rikkumine*“. Üldse ei olnud rahul sellega, et personalil puudub oma tualettruum ning kasutada tuleb klientidele mõeldud tualetti. Leiti, et väga ebamugav on külastada tualetti, kui samal ajal viibivad ettevõttes ka kliendid. Kaks vastajat tundsid puudust personali puhkeruumist, kus oleks võimalik töö ajal puhkepause pidada ja einestada. Samapalju vastajaid ei olnud rahul olukorraga, kus töötajatel ei ole võimalik end peale pikka töövahetust pesta ehk ettevõttes puudub töötajatele mõeldud duširuum. Üldiselt rahulolematud oldi temperatuuriga tööruumides – suvel on liiga palav ja esineb õhupuudust, samas talvel on tööruumid külmad, mille tõttu on töötajad ka haigestunud.

Intervjuu küsimustiku teises plokis (küsimused 6-9) uuriti töötajate rahulolu seoses ettevõtte poliitikatega. Ettevõtte juhi juhtimisstiili ja tema pädevuse ning kompetentsusega oli pigem rahul üks töötaja, kes arvas, et „*juht paistab olevat kursis*

ettevõtte juhtimiseks vajalike teadmistega“ ning kellele meeldis juhi konkreetsus. Kaks töötajat olid pigem rahulolematud ja kolm töötajat ei olnud nende aspektidega üldse rahul. Enamus vastajaid leidsid, et kuna juhil puudub eelnev juhtimise ja hotellitöö kogemus, siis avaldub see selgelt tema igapäevases töös – juht ei arvestata klientide ega töötajate rahuloluga, ei ole kursis administraatorite ja teenindajate töö iseloomuga, ei pööra piisavalt tähelepanu turundusele. Viis vastajat leidsid, et töötajaid ei väärtustata, kiideta ega tunnustata ning puudu jääb motiveerimisoskusest. Veel iseloomustati juhi hoiakuid järgmiselt:

- „olgugi, et maja on väike, näen ma juhti vaid paar korda töövahetuse jooksul ja need kohtumised on 1-2 minutit pikad ning kõik vajalikud jutud tuleb rääkida n-ö jooksu pealt“;*
- „vigu leitakse igalt poolt, samas klientide positiivset tagasisidet teenindusele või kindlatele töötajatele ei teadvustata“;*
- „hoiakutest häirib kõige rohkem äärmusest äärmusesse kõikumine – iial ei tea, millise tujuga täna tööle tulla“.*

Küsimusele, kas ettevõttes saab teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks ning kuivõrd töötajate ettepanekuid arvesse võetakse, vastati üsna sarnaselt. Ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks töötajatelt ei küsita, kuid neid saab omal initsiatiivil esitada kord kvartalis toimuvatel üldkoosolekutel või rääkides otse juhiga. Enamasti töötajate ettepanekuid ei rakendata ja need kas jäävad ainult paberile või unustatakse ära. Üks vastaja leidis, et *„juht küll kuulab töötaja ettepanekud ära, kuid teeb ikka nii, nagu ise paremaks peab. Pigem jagatakse korraldusi, kui arutatakse töötajatega erinevaid küsimusi seoses töökorraldusega“.*

Edasi uuriti intervjueeritavatelt, mil määral neil on voli ise tööga seotud otsuseid vastu võtta. Enamus vastajaid arvas, et see on minimaalne – ise võib otsuse vastu võtta vaid äärmisel juhul, kui tegu on kiireloomulise küsimusega ning puudub võimalus see juhiga läbi arutada. Paratamatult tuleb nii administraatorite kui ka teenindajate töös ette olukordi, kus töötaja peab ise otsuseid vastu võtma, kuid iga omapoolse otsuse põhjal tuleb olla valmis see juhile ära põhjendada. Eriti suure tähelepanu all on toodete/teenuste hindasid puudutavad otsused ja siinkohal leiti, et parem on hinnaalandusi üldse mitte teha, kui hakata pärast selgitama, et mis põhjusel ja kelle loal selline otsus vastu võeti.

Seoses ettevõtte poliitikatega uuriti vastajatelt ka nende rahulolu tööohutusega ettevõttes. Kõik respondendid leidsid, et tööohutusele on ettevõttes mõeldud ja siinkohal etteheiteid ei tehtud. Positiivsetest aspektidest toodi välja, et kättesaadaval kohal on olemas esmaabijuhend ja -vahendid ning ohutusjuhend arvutiga töötajale. Suurt tähelepanu pööratakse ettevõttes tuleohutusele – olemas on tuleohutusjuhend ning juhend käitumiseks tulehäire korral, lisaks viiakse regulaarselt läbi tuleohutuskoolitusi.

Küsimuse teises pooles uuriti töötajatelt, kuidas pööratakse ettevõttes tähelepanu nende tervisele. Üks vastaja, kes ei olnud ettevõttes töötanud aja jooksul tõsiselt haige olnud, ei osanud küsimust kommenteerida, viis vastajat aga leidsid, et töötajate tervisest ettevõttes ei hoolita. Kuna töötajatel tuleb tööajal liikuda ka väljas (minna riietusruumi või lattu, kliente tubadesse juhatada jne), siis oleks töötajate arvates selleks vajalik igasugusele ilmastikule vastav üleriietus. Praegu aga ei vasta ettevõtte poolt väljas liikumiseks mõeldud kuub kindlasti mitte igale ilmastikutingimusele, kuid oma üleriietust töötajatel kasutada ei ole lubatud. Samuti ei lubata olukorras, kus tööruumides on külm, selga panna ettevõtte logoga fliisi, mis iseenesest näeb hea välja ning sobib interjööri. Vastajad leidsid, et töötajate tervis juhtkonda ei huvita, sest korduvalt on kõlama jäänud sellised laused, nagu „ise oled süüdi, et haigeks jäid“ või „kui sa oled inimene, kes hakkab haiguslehte võtma, siis meie kollektiivi sa ei sobi“.

Töörahulolu puudutavate küsimuste viimases plokis (küsimused 10-13) uuriti töötajate rahulolu nende töötasuga. Üks vastaja leidis, et tema töötasu on rahuldav – ta kommenteeris: „arvestades töötasu ja reaalselt töökoormust, siis enamasti on töötasu rahuldav, sest väheste klientidega päeval makstakse palka ka istumise eest. Samas kiirel tööpäeval, kui kliente palju, tundub, et töö on alamakstud ja sooviks küll, et tunnitasu oleks paarkümmend sentigi kõrgem“. Viis respondenti oma töötasuga rahul ei olnud – leiti, et töötasu ei ole vastavuses tehtava tööga ja peaks olema suurem. Üks intervjuueeritav põhjendas oma rahulolematust töötasuga järgmiselt: „administraator peab olema lisaks ka teenindaja, nõudepesija, koristaja, kojamees ja aeg-ajalt ka toateenija ning mis kõige tähtsam – administraator on sealjuures ettevõtte visiitkaart. Kui arvestada kõike eelnevat, siis on töötasu naeruväärselt väike ja peaks olema tunnis vähemalt euro võrra suurem“. Samuti toodi välja, et administraatori ametikohal on üsna suur vastutus, kuna administraator vastutab ka arveldamise, hinnapakumiste, toitlustus- ja seminaritellimuste ning rühmabroneeringute eest, milledega enamikes

hotellides tegeleb kas müügiosakond või -juht. Ka teenindajad leidsid, et töötasu on väike, kohustusi samas aga palju.

Küsimusele, kas töötasu vastab töötaja töökogemusele ja oskustele, vastas viis respondenti eitavalt. Töötajad leidsid, et nad teavad ja teevad rohkem, kui selle eest tasu saavad ehk siis nende tööalane panus on tasust suurem. Üks vastaja lisas, et tööle asudes, kui amet oli alles uus ja õppida oli palju, siis pidas ta saadavat tasu õiglaseks, kuid nüüd enam mitte. Samas üks respondent leidis, et tema puhul on selline töötasu mõistlik, kuna tegemist on tema esimese töökohaga toitlustuse valdkonnas ja eelnevalt ei omanud ta oskusi ega kogemusi sellise töö tegemiseks.

Enamus vastajaid olid arvamusel, et ettevõttes kasutusel olev tasusüsteem töötajate pühendumust ja lojaalsust ei toeta, kuna puuduvad tulemustasu, lisatasu ja preemia saamise võimalused. Kolm respondenti leidsid, et töötasu peaks tõusma vastavalt tööstaažile ning see suurendaks ka töötajate pühendumust ja lojaalsust ettevõtte suhtes ning aitaks ühtlasi kaasa personali voolavuse vähenemisele. Seoses personali voolavusega arvas üks vastaja järgmist: *„ja kui vaadata, kui tihti ettevõttes töötajad vahetuvad, siis tuleks siin isegi uute töötajate koolitamise eest lisatasu maksta“*. Neli töötajat arvasid, et suuremate ürituste korral lisatasu või preemia teenimise võimalus paneks neid pühendumalt ja efektiivsemalt töötama. See aitaks ka ära hoida olukorrad, kus suurte ettetellitud peolaudade või kalendritähtpäevade korral, mil ettevõtet külastab tavapärasest rohkem kliente, võetakse juba ette vaba päev, et ei peaks kliente teenindama. Vastajad leidsid, et kiiretel perioodidel annavad nii administraatorid kui teenindajad endast kõik, et asjad sujusid ning ettevõtte poolt oleks äärmiselt kena väikese palgalisaga tunnustada seda suurt tööd, mis siis tehtud saab.

Küsimustiku teise osa ülesandeks oli välja selgitada, kuivõrd motiveeritud on Villa Margaretha töötajad oma töö tegemisel. Motivatsiooni puudutavate küsimuste esimeses plokis (küsimused 14-17) uuriti respondentidelt, mida nad arvavad enda tööst. Küsimusele, mis intervjuueeritavatele nende töö juures eriti meeldib, vastasid kõik töötajad, et peamiselt on nendeks teguriteks erinevate inimestega, sh välismaalastega suhtlemine ja positiivne tagasiside nende poolt. Üks vastaja kirjeldas: *„positiivne tagasiside klientidelt tekitab tunde, et olen midagi hästi teinud. See motiveerib jätkama samas*

vaimus“. Veel tõid kolm vastajat töö juures meeldivate aspektidena välja vahelduse ja uued olukorrad ning kahele respondendile meeldis vahetustega töö. Tegurid, mis vastajaid nende töö juures häirivad, olid väga erinevad. Ühele respondendile ei meeldinud õised vahetused, kuna tema arvates on need väga kurnavad ja pidev magamatus põhjustab stressi, teine vastaja leidis, et ületunnid võiksid olla tasustatud kõrgema tunnitasuga. Kolm töötajat ei olnud rahul lisaülesannete rohkusega. Üks intervjuueeritav kommenteeris: *„töö juures ei meeldi see, et administraatoril on lisaks nii palju kohustusi, mis ei ole administraatori tööga seotud ning mis teistes majutusettevõtetes administraatori ametit pidava inimese tööülesannete hulka ei kuulu. Näiteks peab öine administraator koristama kohviku, restorani, üldkasutatavad tualettruumid ning vajadusel ka sauna. Mina tulin ettevõttesse siiski administraatoriks mitte koristajaks“.*

Küsimusele, kas nende töö on vastajate meelest vaimselt ja/või füüsiliselt kurnav, vastati üldiselt, et see sõltub suuresti tööpäeva iseloomust. Administraatorid tundsid seoses oma tööga pigem vaimset kurnatust. Kuna administraatoril on ettevõttes kõige rohkem töökohustusi, siis leiti, et töö on vaimselt väga kurnav. Üks intervjuueeritav kirjeldas oma tundeid järgmiselt: *„vahetuse lõpuks olen vaimselt vägagi kurnatud. Tihti isegi nii kurnatud, et raske on end tööolukorrast välja lülitada ja eraelule keskenduda.“*. Teine vastaja lisas: *„telefon heliseb pidevalt, e-maili teel tehakse broneeringuid või küsitakse hinnapakumisi, kohvikukliendid vajavad teenindamist, hotellis majutujatel on erisoovid ning lisaks tuleb ka juhtkonna poolt jooksvaid ülesandeid, mis tekitavad olukorra, kus kõik asjad kuhjuvad ning kui lõpuks kõik tehtud saan, siis olen vaimselt täiesti kurnatud“*. Et töö on vaimselt kurnav, siis on see vastajatel põhjustanud ka unehäireid, pidevat väsimust ja stressi. Teenindajad tundsid seoses oma tööga pigem füüsilist väsimust. Kuna maja planeering ei ole teenindaja tööd soosiv – köök ja kohvik asuvad esimesel korrusel, restoran, seminariruum ja saun keldrikorrusel ning ladu maja teises osas keldrikorruksel – siis tuleb igapäevaselt kauba, nõude ja toitade-jookidega kitsastest treppidest üles-alla liikuda, mis on üsna väsitav. Samuti tuleb klientide soovil ruumi planeeringut muutes raskeid laudu teise ruumi tõsta ning see käib nõrgema füüsisega töötajatele üle jõu. Üks vastaja tõi välja, et teda kurnavad füüsiliselt olukorrad, kus õhtune töövahetus lõpeb kl 22.00-23.00 ajal ning järgmine päev tuleb tulla hommikusse vahetusse, mis algab kl 06.30, seega jääb magamisaega ainult 5-6 tundi, mis ilmselgelt ei ole piisav, et välja puhata.

Küsimusele, mis motiveeriks vastajaid pühendunumalt töötama, vastas enamus respondente, et neid motiveeriks suurem töötasu ja efektiivsem tasusüsteem. Teiseks tõi suurem osa vastajaid välja, et neid paneks pühendunumalt tööd tegema juhtkonna poolne tunnustus heade töötulemuste eest ja positiivne tagasiside tehtud tööle. Veel mainiti klientidelt saadavat positiivset tagasisidet ja jootraha, arenemisvõimalust ning tööst tulenevat rahulolu iseendaga ja tunnet, et millegagi on hästi hakkama saadud.

Ploki viimases küsimuses paluti vastajatel teha ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale töökorralduse efektiivsemaks muutmiseks. Ettepanekuid tuli mitmeid ja erinevaid, ning peamised, mis kõlama jäid, on esitatud alljärgnevalt:

- Juhtkond võiks end täpsemalt kurssi viia nii administraatori kui ka teenindaja igapäevase tööga ning ära piiritleda ametikohtade lõikes konkreetsed tööülesanded.
- Uutele teenindajatele võiks tööle asudes läbi viia põhjaliku koolituse, mille käigus algaja ja kogemusteta töötaja õpib ära elementaarsed teeninduse põhimõtted, nagu kuidas teha lauale eelkatet ning serveerida erinevaid sööke-jooke, millised joogid sobivad milliste toitudega, kuidas valmistada erinevaid kohvijooke ja kokteile jne. Kuna ettevõttes on olemas restoran, siis eeldab selline koht kvaliteetset teenindust ja kompetentset teenindajat.
- Peolaudade ja toitlustusega seminaride tellimuste vastuvõtmise ning hinnapakumiste koostamisega võiksid lisaks administraatoritele tegeleda ka teenindajad. Kuna teenindajad on töötajad, kes ise otseselt nende inimestega tegelema hakkavad, siis oleksid nad sel juhul rohkem kursis nii toimuvate ürituste kui ka klientide vajaduste, soovide ja ootustega.

Mitmeid ettepanekuid tehti menüüde kohapealt. Vastajad leidsid, et nii *a la carte* menüü kui ka seminari- ja peolauamenüü võiksid üleval olla ettevõtte kodulehel. Praegu tuleb klientidel menüüde kohta informatsiooni saamiseks ettevõttega ühendust võtta kas telefoni või e-kirja teel, mis aga on ebamugav klientidele ja aeganõudev töötajatele. Samuti leiti, et seminari- ja peolauamenüüd võiks muuta, kuna hetkel on mõlemad nii laialdased, et ürituste korraldajatel on raskusi sobiva menüüvaliku koostamisega. Intervjueeritavate poolt tehti juhtkonnale ettepanek klientide eelistustele tuginedes lühendada peolauamenüüd ning koostada seminaride tarbeks kompaktsem menüü, mis

sisaldaks kolm kuni neli erinevat kohvipausi ja samapalju lõuna- või õhtusöögi komplekte.

Edasi uuriti vastajatelt ettevõttes pakutavate soodustuste kohta (küsimused 18-20). Esmalt küsiti respondentidelt, milliseid soodustusi ettevõtte neile pakub ning kas pakutavad soodustused motiveerivad neid paremini töötama. Siinkohal tõid vastajad välja soodsa hinnaga omapere toidu ja tasuta kohvi töövahetuse ajal ning väljaspool tööaega ettevõttesse sööma tulles 10%-lise allahindluse *a la carte* menüü toitudest. Kaks intervjuueeritavat leidsid, et pakutavad soodustused motiveerivad neid vähesel määral efektiivsemat töötama ning neli respondenti arvasid, et olemasolevad soodustused ei motiveeri neid üldse, kuna sümboolse hinnaga omapere toit on toitlustusteenust pakkuvas ettevõttes elementaarne. Üks vastaja kommenteeris: „*omapere toit, mis on iseenesest väga maitsev, ei motiveeri mind paremini töötama, kuna pole otseselt seotud töö tulemustega*“. Samuti leiti, et soodustus *a la carte* menüüs olevatelt toitudelt võiks olla suurem kui 10%. Üks töötaja arvas nii: „*leian, et see protsent on liiga väike, et motiveerida mind antud menüüst üldse midagi tellima. Sellest tulenevalt ei tea ma ka seda, kuidas menüüs pakutavad toidud tegelikult maitsevad ja seega ei tunne ma toodet, mida müün*“.

Soodustuste all uuriti vastajatelt nende arvamusi ühisürituste kohta ning küsiti, kas ja milliseid ühisüritusi võiks ettevõtte oma töötajatele korraldada ning kas vastajad neil ka osaleksid. Kaks respondenti leidsid, et ühisüritused ei ole vajalikud ning nad ei ole huvitatud neil osalemisest, kusjuures üks vastajatest põhjendas oma seisukohta järgmiselt: „*arvatavasti ei oleks mul väga soovi ühisüritustest osa võtta, sest vaba aega on täiskohaga töötades isegi vähe ning sel ajal ei tahaks kohe üldse tööga seotud olla*“. Neli töötajat arvasid, et ühisüritused võiksid siiski olla ja nemad osaleksid kindlasti. Võimalikest ühisüritustest pakuti välja suvepäevad, jõulupidu või -õhtusöök, tutvumiskäigud teistesse hotellidesse. Leiti, et ühisüritused oleksid hea võimalus meie-tunde tekitamiseks ning suhtlemiseks kolleegidega ka muudel teemadel kui tööga seotud küsimused.

Uurija küsimusele, milliseid soodustusi võiks ettevõtte pakkuda, et motiveerida töötajaid, tuli erinevaid vastuseid. Kaks respondenti arvasid, et soodustused ettevõtte oma teenustelt ja toodetelt võiksid olla suuremad kui 10%. Näiteks tegi üks vastaja ettepaneku, et „*a la carte* menüü võiks olla töötajatele 50% soodsam. Meil ei ole nii palju töötajaid, et selline

soodustus ettevõttele korvamatut kahju tooks. Pigem tarbiksid pakutavaid toite rohkem ka oma töötajad, kes oleksid seeläbi pädevamad roogasid klientidele soovitama ja iseloomustama“. Kaks vastajat tõid soovitud soodustuste all välja suurema töötasu ja preemia saamise võimaluse. Kolm intervjuueeritavat olid huvitatud spordi ja tervisega seotud soodustustest, nagu näiteks igakuine sümboolne spordikompensatsioon, Dorpat SPA kinkekaardid, Aura Keskuse sooduskaardid. Leiti, et kuna töö on kohati väga kurnav, siis on teretulnud igasugused taastumis- ja lõõgastumisvõimalustega seotud soodustused.

Järgnevas küsimuste plokis (küsimused 21-24) sooviti respondentidelt teada saada nende arvamust tulemusjuhtimise ja tunnustamise kohta ettevõttes. Küsimusele, kas ja kuidas antakse ettevõttes töötajate töösoorituste kohta tagasisidet, vastasid kõik intervjuueeritavad, et seda tehakse peamiselt üldkoosolekutel üldises võtmes ehk siis kõigile korraga, kusjuures tavapärane on see, et ühe töötaja eksimus omistatakse ka kõikidele teistele töötajatele. Lisati veel, et enamasti on tagasiside negatiivne ning koosolekust-koosolekusse üsna sarnane. Samuti leidsid kõik respondendid, et personaalset tagasisidet annab juht harva ning reeglina on seegi negatiivne. Üks vastaja, kes ei olnud ettevõttes töötanud aja jooksul kordagi juhilt isiklikku tagasisidet saanud, arvas järgmist: „*isiklikku tagasisidet ma saanud ei ole, seega ma ei tea, kas juht on üldse kursis, kuidas ja mil viisil ma oma tööd teen“.*

Seejärel küsiti intervjuueeritavatelt, kas ja kuidas neid hea töö eest tunnustatakse. Üks respondent tõi välja, et ettevõtte juht on teda tubli töö eest tänanud. Teised vastajad ei olnud juhivoolset tunnustust kogeda saanud. Pigem saadakse tunnustust heade sõnade näol kaaskolleeegidelt või ettevõtte klientidelt, kes on jäänud pakutud teenindusega väga rahule. Küsides töötajatelt ettepanekuid, kuidas võiks ettevõtte juht töötajaid heade töötulemuste eest tunnustada, vastas enamus, et esialgu piisaks paarist heas sõnast ja töötajate märkamisest.

Küsimusele, kas juht hindab töötajaid kui ettevõtte tähtsaimat vara, vastasid kõik respondendid eitavalt. Üks neist oli pisut kahtleval seisukohal ja arutles: „*võib-olla juht hindab eriti tublisid töötajaid, kuid silma see küll ei paista“.* Vastajate arvates on ka tööjõu suur voolavus ettevõttes põhjustatud sellest, et töötajaid ei hinnata – iga töötaja soovib end tunda olulisena ja kui ta seda ei tunne, siis ei ole põhjust ka ettevõttesse kauemaks

tööle jääda. Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et on kas ise või läbi kolleegide kuulnud juhipoolset ütlust: „*kui ei meeldi, mine ära, kinni me sind hoidma ei hakka*“, mis näitab, et juhtkond ei soovigi olukorda muuta, vaid lihtsam on otsida uued töötajad.

Tulemusjuhtimise ja tunnustamise küsimuste ploki lõpus uuriti töötajatelt, kuidas nad on kaasatud ettevõtte otsustusprotsessi. Enamus vastajaid leidsid, et neid ei kaasata otsustusprotsessi ning nendeni jõuab juhtkonna poolt vastuvõetud otsus valmiskujul. Toodi välja, et töötajate arvamusi ja ettepanekuid pigem ignoreeritakse kui võetakse arvesse. Üks respondent oli seisukohal, et töötajaid vähesel määral siiski kaasatakse otsustusprotsessi, kuid initsiatiiv peab sel juhul tulema töötajalt endalt ning argumendid peavad olema väga hästi ära põhjendatud.

Motivatsiooni puudutavate küsimuste eelviimases plokis (küsimused 25-27) uuriti respondentidelt arendamise ja karjäärivõimaluste kohta ettevõttes. Küsimusele, milliseid täiendõppe ja koolitusvõimalusi on ettevõtte töötajatele pakkunud, vastasid kõik intervjuueeritavad, et neile ei ole pakutud mitte ühtegi erialast täiendõpet ega koolitust. Üks vastaja ei olnud rahul sellega, et töötajatelt nõutakse toiduhügieeni koolituse läbimist, kuid seda tuleb teha enda vabal ajal ja enda raha eest. Küsimusele, millist täiendõpet/koolitusi intervjuueeritavad vajavad oma tööülesannete paremaks täitmiseks, tuli erinevaid vastuseid. Viis respondenti leidsid, et kindlasti vajaksid nad erinevaid joogikoolitusi (kohvi-, veini-, alkoholsete jookide koolitused). Kaks vastajat arvasid, et vajavad võõrkeelte (vene ja soome keel) koolitusi. Veel toodi vajalikest koolitustest välja müügitöö koolitus ja etiketikoolitus. Respondendid lisasid, et on igasugustest koolitustest väga huvitatud ning sooviksid meelsasti end tööalaselt täiendada. Üks vastaja põhjendas koolituste vajalikkust järgmise näitega: „*kuna ettevõtte oma töötajatele koolitusi pakkunud ei ole, siis on tekkinud olukord, kus kliendile serveeriti konjakit viskiklaasis ning küsiti, kas ta soovib sinna sisse ka jääda, mille peale klient joogi tagasi saatis ning palus selle õigesti serveerida*“.

Küsimusele, mida vastajad arvavad karjäärivõimalusest ettevõttes, vastasid kõik respondendid, et karjäärivõimalust nad ei näe, kuna tegemist on pereettevõttega. Üks intervjuueeritav leidis, et karjäärivõimaluse puudumisel ammendab töö end kiiresti ning karjäärivõimalust hakatakse otsima mõnest teisest ettevõttest.

Arendamise ja karjäärivõimaluste ploki viimase küsimusega sooviti respondentidelt teada, kui pikalt nad näevad end ettevõttes töötamas ning kas nad on aktiivselt tööd otsimas. Kolm vastajat otsisid aktiivselt tööd ning soovisid lahkuda kohe, kui uus töökoht on leitud. Kaks intervjuueeritavat planeerisid ettevõttes töötada veel mõne kuu – nad ei otsinud küll uut töökohta, sest õpingud olid pooleli, kuid leidsid, et töö ettevõttes on end ammendanud. Üks vastaja ei olnud selle peale mõelnud, kui pikalt ta näeb end ettevõttes töötamas.

Motivatsiooni puudutavate küsimuste viimases plokis (küsimused 28-30) uuriti respondentidelt töö ja isikliku elu tasakaalu kohta. Esimesele küsimusele, millega sooviti välja selgitada, kuivõrd oluline on vastajate jaoks töö ja isikliku elu tasakaal, vastasid kõik intervjuueeritavad, et see on väga oluline. Üks vastaja leidis, et tema jaoks on töökoha valikul põhiline, et säiliks tasakaal töö ja isikliku elu vahel. Teine vastaja kommenteeris oma seisukohta järgmiselt: *„tasakaal töö ja isikliku elu vahel on minu jaoks väga oluline. Hetkel teen ma tööd selleks, et õpingute kõrvalt majanduslikult hakkama saada, aga otseselt see töö mind õnnelikuks ei tee. Seega isiklik elu on ainus pingeid maandav faktor“*.

Edasi sooviti välja selgitada, kas intervjuueeritavate tasakaal töö ja isikliku elu vahel on paigas ehk kas vastajatel jääb piisavalt aega oma pere ja sõprade, hobide, kooli jms jaoks. Neli vastajat, kes kõik töötavad täiskoormusega, leidsid, et tasakaal on paigast ära ja neil ei ole piisavalt aega isikliku elu jaoks. Toodi järgmiseid näiteid:

- *„kui enne ettevõttesse tööle asumist käisin aktiivselt spordiklubis, siis nüüd ei ole selleks enam aega jäänud. Peale töövahetust tahaks ainult koju ja voodisse pikali heita“;*
- *„töö kõrvalt jääb aega vähe ning selle all kannatavad nii minu tervis, õpingud kui ka suhted pereliikmetega“;*
- *„sõpradega kohtun väga harva, kuna enamasti olen tööl, kui minu sõbrad kollektiivselt aega veedavad“.*

Kõik vastajad, kes tundsid, et neil ei jää piisavalt aega isikliku elu jaoks, töötaksid meelsamini väiksema koormusega, et neil jääks rohkem vaba aega iseenda, oma pere ja sõprade jaoks, kuid leidsid, et saades sel juhul veel väiksemat töötasu, ei tuleks nad majanduslikult toime. Kaks vastajat, kes töötavad osakoormusega, olid töö ja isikliku elu tasakaaluga rahul – nad leidsid, et aega iseenda, oma pere ja sõprade jaoks jääb piisavalt.

Ploki viimases küsimuses uuriti, kui rahul on töötajad töögraafikuga ning kas nende soovidega töögraafiku koostamisel arvestatakse. Kõik vastajad olid rahul sellega, et töötajate soovidega töögraafiku koostamisel arvestatakse. Ühele intervjuueeritavale küll tundus, et töögraafiku koostamisel eelistatakse koolis käivate töötajate soove koolis mittekäivate töötajate omadele, kuid samas tõdes ta siiski, et ka tema soovidega on enamasti arvestatud. Viis respondenti olid töögraafikuga üldiselt rahul. Töögraafikuga ei olnud rahul üks vastaja, kes kommenteeris oma seisukohta järgmiselt: „*graafikus ei ole töö- ja puhkeaja jaotus tasakaalus – olen olnud järjest tööl 13 päeva, siis oli üks vaba päev ning seejärel jälle seitse päeva tööl. Jah, oli küll puhkuste aeg, kuid sellisel juhul peaks kaaluma asendustöötaja leidmist*“. Seda, et graafiku koostamisel ei arvestata töö- ja puhkeaja tasakaaluga, tõid välja veel kaks respondenti, kes muidu olid töögraafikuga üldiselt rahulolevad.

2.4. Järeldused ja parendusettepanekud

Läbiviidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, milline on Villa Margaretha töötajate töörahulolu ja motivatsioon ning millised tegurid neid mõjutavad. Uuring tugines Frederick Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooriale ning USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork tasupaketi mudelile (*WorldatWork Total Rewards Model*).

Uuringu esimene osa keskendus Villa Margaretha töötajate töörahulolu välja selgitamisele. Uuringu käigus selgusid töötajate töörahulolu mõjutavad faktorid, millega kõik/enamus respondente on rahul või pigem rahul. Nendeks teguriteks on:

- töötajatele on tagatud vajalikud töövahendid,
- ettevõttes pööratakse piisavalt tähelepanu tööohutuse nõuete täitmisele,
- töötajate omavahelised suhted töökollektiivis on head.

Töörahulolu mõjutavad tegurid, mida kõik/enamus respondente pidasid rahuldavateks, on seotud töökeskkonna ning informatsiooni liikumisega ettevõttes. Uuringu käigus selgusid ka need töörahulolu mõjurid, millega kõik/enamus intervjuueeritavaid ei ole või pigem ei ole rahul. Töötajate rahulolematust põhjustavad:

- tööriietus,
- ettevõtte juhi juhtimisstiil,

- töötajatepoolsete töökorraldust puudutavate ettepanekutega mitteamvestamine,
- töötajate minimaalne voli tööga seotud otsuseid vastu võtta,
- juhi hoolimatus töötajate tervise suhtes,
- töötasu ja ettevõtte tasusüsteem.

Uuringu töörahulolu käsitleva osa tulemused on kokkuvõtlikult ja üldistatult esitatud alljärgnevas tabelis 3. Ristikesega on märgitud kõigi/enamuse respondentide arvamus.

Tabel 3. Villa Margaretha töötajate hinnang töörahulolu mõjutavatele teguritele (autori koostatud)

Tegur	Rahul/pigem rahul	Rahuldav	Ei ole rahul/pigem ei ole rahul
Töökeskond		X	
Töövahendite kättesaadavus	X		
Tööriietus			X
Info liikumine		X	
Töötajatevahelised suhted	X		
Juhtimisstiil			X
Töötajate voli ise otsustada			X
Tööohutus	X		
Töötajate tervisest hoolimine			X
Töötasu ja tasusüsteem			X

Uuringu töörahulolu puudutava osa tulemuste põhjal saab väita, et Villa Margaretha töötajad on pigem rahulolematud ning see on ilmselt üheks suure personalivoolavuse põhjuseks. Ka Herzbergi järgi töökeskkonnaga seotud tegurid ehk hügieenifaktorid töötajaid otseselt ei motiveeri, kuid võivad põhjustada tööga rahulolematust ja motivatsiooni langust, mis omakorda viib töötajate töö tulemuslikkuse languseni ning suurendab personali voolavust (Walker, Miller 2010: 198). Ehkki, mitte kunagi ei ole võimalik rahuldada kõigi töötajate vajadusi, on võimalik oluliselt tõsta töötajate rahulolu oma tööga kõrvaldades rahulolematust põhjustavad tegurid (Pride *et al.* 2014: 279). Järgnevalt toob autor välja uuringu tulemustest lähtuvad ettepanekud Villa Margaretha juhtkonnale personali töörahulolu suurendamiseks.

Villa Margarethas võiks töörahulolu tõstmist alustada sellest, et ettevõtte juht viib end täpsemalt kurssi erinevate ametikohtade töötajate töö iseloomu ja olemusega. Selleks

võiks juht ettevõttes kohapeal n-ö töövarjuna töötajate tööprotsessi vaadelda. Nii saab täpsema ülevaate erinevate ametipositsioonide töötajate tööülesannetest ning sellest, mida reaalselt tehakse ja kui palju oma töösse panustatakse. Samuti on oluline muuta teadlikumaks ja paindlikumaks juhtimisstiil. Ka Baird (2010: 49-56) leidis, et töötajate töörahulolu allikaks on juht, kes kohandab oma juhtimisstiili töötajate vajaduste ja huvidega. Selleks võiks Villa Margaretha juht, kel varasem juhtimiskogemus puudub, läbida mõne asjakohase koolituse. Näiteks pakuvad Tartu linnas erinevaid juhtimise aluste ja töötajate juhtimise koolitusi Leoski Koolitus OÜ ja Koolituskeskus Reiting (Leoski... 2015, Koolituskeskus... 2015).

Senist käskivat juhtimisstiili võiks muuta ning rohkem kaasata töötajaid ettevõtte juhtimisse/otsustusprotsessi. Kuna töötajad on need, kes igapäevaselt klientidega kokku puutuvad, siis näevad nemad kõige paremini, milliseid kogemusi pakutav toode või teenus klientides tekitab ning mida kliendid soovivad ja vajavad. Praegu on ettevõttes olukord, kus otsuseid võtab vastu klientidega mitte kokku puutuv juht, toetudes oma isiklikule subjektiivsele arusaamale klientide vajadustest ja rahulolust. Kaasates töötajaid ettevõtte plaanide ja eesmärkide väljatöötamisse, on võimalik tõsta nii töötajate rahulolu, millele viitasid ka Cooper ja Burke (2011: 29), kui aidata kaasa klientide rahulolu ja lojaalsuse kasvule. Juht võiks töötajate arvamusi, ideid ja ettepanekuid küsida nii üldkoosolekutel kui ka personaalselt ning julgustada töötajaid oma mõtteid töökorralduse parendamise kohapealt temaga jagama.

Juhtimisstiili paindlikumaks muutmine tähendab ka seda, et Villa Margaretha töötajatele võiks anda suurema voli ise tööga seotud otsuseid vastu võtta. Ka Weinschenk (2014: 165-166) leidis, et iseseisvus ja sõltumatus mõjuvad inimestele motiveerivalt. Võimalus oma tööd ja tööülesandeid kontrollida tekitab töötajates usaldatuse tunde, mis samuti aitab suurendada tööga rahulolu. Selleks tuleks juhil eelnevalt paika panna reeglid ja piirid, mil määral vastutust ja kontrolli oma töö üle on töötajatele lubatud. Näiteks võiks olla piiritletud, millises hinnavaheemikus võib administraator erinevatele toatüüpidele allahindlust pakkuda või millist kompensatsiooni pakkuda toote või teenusega põhjendatult rahulolematutele klientidele. Töötajate suurem voli tööga seotud otsuseid

ise vastu võtta vähendaks ka olukordi, kus otsuse vastuvõtmiseks nõusoleku saamiseks tuleb juhile või müügijuhile nende vabal ajal helistada.

Villa Margaretha töötajad tunnevad, et ettevõtte juht ei hooli nende tervisest. Personali töörahulolu tõstmiseks võiks ettevõtte juht hakata rohkem panustama töötajate tervisesse. Ka van Scheers ja Botha (2014) soovitasid töötajate töörahulolu tõstmiseks esmalt luua neile tervislik ja nauditav töökeskkond. Alustuseks võiks juht lasta üle kontrollida ettevõtte küttesüsteemi, et välja selgitada ja likvideerida põhjused, miks tööruumides talveperioodil nii külm on. Samuti võiks korda teha vastuvõtu seinal oleva, kuid mittetöötava konditsioneeriga, et töötajad saaksid temperatuuri tööruumides enda jaoks sobivaks reguleerida. Teiseks võiks töötajatele talveperioodil väljas käimise tarbeks võtta kasutusele sellise üleriietuse, mis ka reaalselt pakub kaitset igasuguste ilmastikuolude eest. Samuti oleks töötajatele talveperioodiks tarvis spetsiaalselt väljas käimiseks mõeldud jalatseid. Kolmandaks võiks ettevõtte juht mõista, et haigestunud töötaja koht ei ole töö. Haigena töö käiv töötaja võib olla nakkusohtlik nii klientidele kui kaastöötajatele ning haigena töölkäimine võib lõppeda püsiva tervisekahjustusega. Samuti on haigestunud töötajal väiksem töövõime ning seega ei soorita ta oma tööd parimal võimaliku viisil, mis viib vigade tekkimise ja töö kvaliteedi languseni. Seega võiks ettevõtte juht välja töötada töötajate haiguste ajaks efektiivse asendamise süsteemi, kusjuures asendajateks võiksid olla ettevõttes osalise ajaga töötavad töötajad, kes on huvitatud lisaraha teenimisest. Töötajate tervisest hoolimine on kasulik muuhulgas ka tööandjale endale, kuna aitab kaasa töötajate rahulolu tõusule, mis läbi väheneb ühtlasi tööjõu voolavus.

Villa Margaretha töötajate tööga rahulolu aitaks tõsta tööriietuse uuendamine või väljavahetamine. Kuna praegused töövormid sobivad oma stiili poolest töökeskkonda hästi, siis võiks uus tööriietus olla samas stiilis, kuid universaalsema lõikega ja mugavam. Kui praegu on aastaringselt kasutuses sama vormiriietus, siis uute töövormide puhul võiks olla eraldi talve- ja suveperioodi riietus. Talveperioodi töövorm siis vastavalt soojemast ja paksemast ning suveperioodi riietus kergemast ja õhemast materjalist. Töötajate töövormide uuendamisse tasub investeerida, sest korrektses riietuses töötajad aitavad luua

ettevõttele hea kuvandi ja hea kuvand omakorda soodustab töötajate soovi ettevõttes töötada ning suurendab ka klientide huvi ettevõtte vastu.

Uuringust selgus, et Villa Margaretha töötajad on rahulolematud oma töötasu ning ettevõtte tasusüsteemiga. Kuna enamus inimesi töötab eelkõige elatise teenimiseks, siis on raha oluliseks töörahulolu allikaks, millele viitasid ka Cooper ja Rothmann (2013: 56). Arvestades, et tegemist on väikeettevõttega, kus rahalised ressursid põhipalga tõstmiseks on piiratud, siis võiks töötajate rahulolu suurendamiseks välja töötada efektiivse lisatasu maksmise süsteemi, pakkudes töötajatele erinevaid võimalusi lisatasu teenimiseks. Näiteks võiks töötajate lojaalsust tunnustada kord aastas makstava staažitasuga. Samuti võiks maksta tulemustasusid ametipositsioonide lõikes vastavalt neile perioodidele, mil töötajate töökoormus oluliselt suureneb, näiteks teenindajatele ja kokkadele jõuluperioodil ning suurte ettetellitud peolaudade korral, administraatoritele ja toateenijatele suveperioodil. Kuna öötöö on ebamugavam ja teataval määral töötaja tervist kahjustav, siis võiks juhtkond kaaluda igakuist lisatasu maksmist töötaja(te)le, kel kõige rohkem öiseid vahetusi.

Uuringu teise osa küsimused puudutasid Villa Margaretha töötajate motiveeritust. Uuringu motivatsiooni käsitleva osa tulemused on kokkuvõtlikult ja üldistatult esitatud allolevas tabelis 4. Ristikesega on märgitud kõigi/enamuse respondentide arvamus.

Tabel 4. Hinnang Villa Margaretha töötajate motivatsiooni mõjutavatele teguritele (autori koostatud)

Tegur	Motiveerib/pigem motiveerib	Motivatsioon sõltub töökoormusest	Ei motiveeri/pigem ei motiveeri
Töö ise	X		
Soodustused			X
Ühisüritused			X
Tagasiside juhilt			X
Koolitus/täiendõpe			X
Karjäärivõimalus			X
Töö ja isikliku elu tasakaal		X	
Töögraafik	X		

Läbiviidud uuringust selgub, et Villa Margaretha töötajad on vähemotiveeritud, mis on autori arvates teiseks oluliseks suure personalivoolavuse põhjuseks. Motiveerivatest või

pigem motiveerivatest teguritest tõid kõik/enamus respondente välja töö ja töögraafiku. Töö ja isikliku elu tasakaal motiveerib pigem osalise töökoormusega töötajaid. Ettevõtte poolt pakutavad soodustused, sh ühisüritused ja täiendõppe võimalused, juhupoolne tagasiside ja tunnustus ning karjäärivõimalus ettevõttes töötajaid ei motiveeri või pigem ei motiveeri.

Frederick Herzbergi järgi tekitab motivatsioonifaktorite olemasolu töötajas rahulolu tunde ning paneb töötajat pühendunumalt töötama, mille tõttu kasvab tema töö tulemuslikkus. Kui töötaja on vähemotiveeritud, siis tema töötulemused ja -kvaliteet langevad, mis ühelt poolt avaldab negatiivset mõju ettevõtte edukusele ning teisalt toob kaasa rahulolematu töötaja organisatsioonist lahkumise ehk avaldab otsest mõju tööjõu voolavusele. (Nelson, Quick 2015: 78) USA Tasustamise Assotsiatsiooni WordatWork tasupaketi mudeli järgi ainult rahalised tasud ei taga töötajate motiveeritust ning seega on oluline pakkuda neile ka arenguvõimalusi ning rohkem paindlikkust oma töö tegemisel. Erinevad uuringud näitavad, et töötajate motivatsiooni ja pakutavate toodete/teenuste kvaliteedi vahel eksisteerib seos ning see omakorda avaldab mõju ettevõtte edukusele. Samuti aitavad tasupaketi erinevad komponendid kaasa ettevõtte kui tööandja hea maine kujundamisele, mis omakorda vähendab tööjõu voolavust. (Total Rewards... 2011) Suur osa Villa Margaretha personali motivatsiooni mõjutavatest teguritest on juhi poolt korraldatavad ja seega toob autor välja omapoolsed ettepanekud ettevõtte juhtkonnale, kuidas oleks võimalik suurendada töötajate motiveeritust.

Uuringust selgus, et Villa Margaretha juht ei tunnusta töötajaid ning ei anna nende töösooritustele piisavalt tagasisidet. Tunnustamine ja tähelepanu on iga töö juures äärmiselt vajalik, nagu leidis ka Ogbonnikan (2012: 48-49), sest ilma nendeta kaob töötaja entusiasm ning võivad tekkida ettevõttest lahkumise mõtted. Juht võiks töötajaid individuaalsete heade töötulemuste eest märgata ning tunnustada personaalse suusõnalise kiitusega. Kui töötaja on teinud head tööd ja sellega ära teeninud juhi tunnustuse, siis soovib ta seda ka teada saada ning ei piisa sellest, kui juht üksikutel kordadel lõpetab üldkoosoleku sõnadega: „*aga muidu olete te üldiselt tublid*“. Samuti on oluline anda töötajatele nende töösoorituste kohta individuaalset tagasisidet. Tagasisidet andes peaks juht olema siiras ja täpne näidates, et on töötajate tööga kursis. Töötajatel on tarvis teada,

kuidas nad oma tööga toime tulevad – mida nad hästi teevad ning kus on veel arenguruumi. Kiites töötajaid heade töösoorituste eest, annab juht töötajatele motivatsiooni edasiseks veel paremaks tegutsemiseks.

Villa Margaretha töötajad tunnevad, et nende arengule ja karjäärile ettevõttes ei pöörata tähelepanu. Seetõttu ammandab töö end kiiresti ja hakatakse otsima uusi väljakutseid. Ka väikeettevõttes on võimalik karjääri teha – selleks võiks ettevõtte juht määrata kindlaks ettevõttesisesed karjäärитеgemise võimalused. Näiteks võib parima administraatori edutada vastuvõtu juhiks, parima koka peakokaks jne. See annab tublimatele töötajatele signaali, et neid osatakse hinnata ning mõjub ühtlasi motiveerivalt. Teine võimalus karjääriliikumises püsida on areneda ametikoha siseselt, mis tähendab täiendõpet ja koolitusi. Ka Agba ja Ushie (2010) tõid välja, et personali koolitamise tulemusena tõuseb nii hotellitöötajate töö produktiivsus kui ka teeninduse kvaliteet ja samuti aitab personali koolitamine kaasa olemasolevate töötajate säilitamisele. Uuringu käigus tuli välja, et töötajad on väga huvitatud erinevatest koolitustest. Kindlasti vajaksid koolitust ettevõtte uued kogemusteta teenindajad. Samuti tuntakse puudust erinevatest joogikoolitustes, kus selgitatakse lähemalt, millised joogid sobivad milliste söökidega, kuidas valmistada erinevaid kohvijooke ja kokteile jne. Koolitaja ei pea olema väljastpoolt sisse ostetud, vaid selleks võib olla ettevõtte kõige pädevam teenindaja, kellele tema ajakulu rahaliselt või muul moel kompenseeritakse. Võimalusel tuleks aeg-ajalt erinevaid koolitusi pakkuda kõigi ametipositsioonide töötajatele ning selleks võiks ettevõtte juht koos töötajatega välja töötada koolitusplaani. Koolitustel osalemise võimaldamine tõstab töötajate pädevust ning suurendab ühtlasi nende töömotivatsiooni. Erinevatele koolitustele ei ole tarvis saata kogu personali – piisab ka mõnest töötajast, kes hiljem jagavad saadud materjale ja teadmisi kaastöötajatega.

Uuring tõi välja, et ettevõttepoolseid soodustusi töötajatele on vähe ja need ei motiveeri töötajaid paremini töötama. Kuna soodustuste abil saab ettevõtte juht näidata töötajatele, et neid väärtustatakse ja neist hoolitakse, siis võiks Villa Margaretha juht pakkuda rohkem erinevaid soodustusi oma töötajatele. Ka Agba ja Ushie (2010) leidsid, et hotelliettevõtjatel tuleks oma töötajatele pakkuda erinevaid stiimuleid, et suurendada töötajate pühendumist ning seeläbi vähendada personali voolavust. Villa Margaretha

töötajad ise on väga huvitatud just spordi ja tervisega seotud soodustustest, nagu näiteks igakuine spordikompensatsioon, Dorpat SPA kinkekaardid, Aura Keskuse sooduskaardid. Kuna kahe viimase ettevõtte puhul on tegemist Villa Margaretha koostööpartneritega, siis on kindlasti võimalik leida mõlemale osapoolle soodsaid lahendusi. Samuti on töötajad huvitatud ka vabal ajal ettevõttes söömas käimast, seega võiks juht ettevõtte töötajatele väljastada kliendikaardid, mille esitamisel on *a la carte* menüü toidud suurema, näiteks 30-50%-lise soodustusega.

Motivaatorite hulka kuuluvad ka ühisüritused, mida viimastel aastatel Villa Margarethas toimunud ei ole. Samas läbiviidud uuring näitas, et töötajad ise oleksid ühisüritustest huvitatud. Ka Cooper ja Burke (2011: 29) tõid väikeste majutusettevõtete töötajate ühe motiveerimise võimalusena välja töötajate ja juhtkonna ühisürituste korraldamise. Seega võiks Villa Margaretha juht kaaluda ühisürituste traditsiooni taastamist ning korraldada töötajatele iga-aastaselt nii suvepäevad kui jõuluõhtusöögi. Ühisüritused on parimad meie-tunde loojad ning aitavad ka uutel töötajatel kiiremini kollektiiviga kohaneda. Samuti aitavad ühisüritused vähendada distantse juhtkonna ja töötajate vahel, mille esinemise tõid uuringus osalenud töötajad välja iseloomustades inimsuhteid töökohas.

Villa Margaretha töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uuring näitas, et ettevõtte juht võiks pöörata senisest suuremat tähelepanu personali töörahulolu ja motivatsiooni suurendamisele. Lisaks eelnevalt esitatud ettepanekutele, toob autor siinkohal lühidalt välja ka muud asjakohased parendusettepanekud, mis uuringust kõlama jäid:

- juhipoolne mõistmine, et töötajad on need, kes loovad ettevõttele kõige rohkem väärtust;
- aegunud tehnika (nt tööarvutid, WiFi ruuterid jne) kaasajastamine;
- tööks vajaliku inventari ja töövahendite regulaarne ülevaatamine ja täiendamine;
- töötajatele oma tualettruumi võimaldamine;
- töögraafikute koostamisel suurema tähelepanu pööramine töö- ja puhkeaja tasakaalule;
- asendussüsteemi välja töötamine töötajate suviste puhkuste ajaks;
- menüüde koostamisel töötajate ettepanekutega arvestamine.

Iga ettevõtte vajab oma eesmärkide täitmiseks pühendunud ja kompetentseid töötajaid. Sobivate töötajate leidmine ja hoidmine on tänapäeva suureneva konkurentsi ja globaliseerumise tingimustes üha raskem. Mida rahulolevamad ja motiveeritumad on töötajad, seda paremad on nende töötulemused ning seda lojaalsemad on nad ettevõttele. Seega on oluline, et Villa Margaretha juht teadvustaks personali töörahulolu ja motiveerituse olulisust ning asuks kõrvaldama töötajates rahulolematust põhjustavaid tegureid. Samuti on oluline välja töötada ja rakendada efektiivne motivatsioonisüsteem kaasates protsessi ka kogenumad töötajad. Motivatsioonipaketti kuuluvaid stiimuleid aitab juhil valida ka autori poolt läbi viidud Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring. Soovituslik tegevuskava ettevõttele töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks on välja toodud töö lisas 3. Töö autor loodab, et uuringu tulemustest lähtuvad parendusettepanekud on Villa Margaretha juhtkonnale kasulikud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamisel.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsioon ning uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekuid töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Eesmärgi saavutamiseks uuris autor töö teoreetilises osas esmalt erinevaid motivatsiooni ja töörahulolu käsitusi. Peamiselt keskenduti tuntuimate teoreetikute nagu Maslow, McClelland, Alderfer, Herzberg, Adams ja Spector teooriatele ja mudelitele. Seejärel anti ülevaade hotellitöö spetsiifikast ning hotellitöötajate motiveerimise ja töörahulolu tõstmise võimalustest. Kaasaegsetest allikatest kasutati siinkohal Agba ja Ushie, van Scheersi ja Botha, Yiriki ja Öreni, Lockyeri, Ogbonnikani jt töid.

Vastavalt motivatsiooni ja töörahulolu käsitlevatele teoreetilistele seisukohtadele võib öelda, et motivatsiooniteooriad põhinevad eeldusel, et inimestel on individuaalsed vajadused, mis motiveerivad neid tegutsema, ning töörahulolu on kogum teguritest, mis tekitavad töötajas rahulolu tunde. Ettevõtte, sh majutusettevõtte kõige olulisem ressurss on tema töötajad. Rahulolevad töötajad on motiveeritumad ning seega ka pühendunumad ja produktiivsemad. Suurendades töötajate tööga rahulolu ja pakkudes neile õigeid motivaatoreid, on võimalik vähendada personali voolavust ja tõsta ettevõtte kasumlikkust.

Töö empiirilises osas viidi läbi uuring, mille eesmärgiks oli välja selgitada Villa Margaretha personali töörahulolu ja motiveeritus ning uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekuid töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Uuringust selgus, et Villa Margaretha töötajad on pigem tööga rahulolematud ning vähemotiveeritud. Tööga rahulolematust põhjustasid eelkõige ettevõtte juhi

juhtimisstiil ning ettevõttes kasutusel olev tasusüsteem. Töötajate alamotiveeritus oli tingitud peamiselt juhipoelse tagasiside ja tunnustuse ebapiisavusest, koolitus- ja karjäärivõimaluste puudumisest ning pakutavate soodustuste vähesusest. Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et Villa Margaretha töötajate tööga rahulolematuse ja vähenenud motiveeritus on ettevõtte suure personalivoolavuse peamiseks põhjusteks. Samuti võib öelda, et suur osa ettevõtte personali töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavatest teguritest on juhi poolt korraldatavad.

Töö viimases alapeatükis esitas autor uuringutulemustest lähtuvalt omapoolsed ettepanekud Villa Margaretha juhtkonnale personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Töörahulolu suurendamisele aitaksid kaasa juhtimisstiili paindlikumaks muutmine, töötajate suurem kaasamine otsustusprotsessi ning ettevõtte palgasüsteemi ülevaatamine. Personali motivatsiooni aitaksid tõsta efektiivsem tunnustamine, individuaalse tagasiside andmine, erinevate soodustuste ning koolitus- ja karjäärivõimaluste pakkumine ja ühisürituste korraldamine. Suuremat tähelepanu tasuks pöörata ka töö- ja puhkeaja tasakaalule töögraafikute koostamisel ning asendussüsteemi välja töötamisele töötajate haiguste ja puhkuste ajaks.

Autor hindab läbiviidud uuringut õnnestunuks, kuna see aitas teadvustada Villa Margaretha töötajate rahulolu ja motivatsiooni mõjutavaid tegureid, mis on kindlasti ettevõtte juhtkonnale oluliseks informatsiooniks. Autor usub, et eelnevalt välja toodud ettepanekute elluviimisel on võimalik suuresti tõsta Villa Margaretha töötajate tööga rahulolu ja motiveeritust ning seeläbi ühtlasi vähendada personali voolavust ettevõttes. Kindlasti paraneb tänu sellele ka ettevõtte maine nii tööandajana kui ka hotelliettevõtete seas tervikuna. Samuti on rahulolevad ja motiveeritud töötajad pühendunumad ja produktiivsemad, mis aitab kaasa ettevõtte kasumlikkuse kasvule.

Autor soovib Villa Margaretha juhil jätkata regulaarselt personali töörahulolu ja motivatsiooni uuringute läbiviimist. Rahulolu uuringud aitavad välja selgitada töötajate rahulolu konkreetsetel ajahetkedel, toovad välja kitsaskohad ning võimaldavad rakendada vajalikke tegevusi rahulolu suurendamiseks. Motivatsiooni uuringute abil saab kaardistada töötajate motivatsiooni hetkeolukorra ning valida töötajatele edaspidiseks õiged motivaatorid. Töörahulolu ja motivatsiooni järjepidev uurimine ettevõttes annab

vajalikkude informatsiooni juhtimisotsuste tegemiseks ja arendustegevuste planeerimiseks. Samuti aitavad rahulolu ja motivatsiooni uuringud parandada töötajate rahulolu, tõsta üldist motivatsiooni ja vähendada personali voolavust ettevõttes.

Lõputöö autor usub, et koostatud töö on kasulik nii Villa Margarethale kui teistele teenindusettevõtetele, kes soovivad suurendada töötajate tööga rahulolu ja motiveeritust ning seeläbi vähendada personali voolavust ja tõsta ettevõtte kasumlikkust.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About UNWTO. World Tourism Organization UNWTO.
[<http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>] 03.02.2015.
2. **Agba, A., M., Ushie, E., M.** 2010. Motivational Incentives And Staff Turnover In The Hospitality Industry In Cross River State, Nigeria – Global Journal of Management and Business Research, Vol 10 (8), pp. 18-28.
3. **Ahmand, R., Zainol, N., A.** 2011. What it takes to be a manager: the case of Malaysian five star resort hotels, 2nd International Conference on Business and Economic Research Proceeding.
[http://www.internationalconference.com.my/proceeding/2ndicber2011_proceeding/375-2nd%20ICBER%202011%20PG%202040-2051%20Malaysian%20Five%20Star%20Resort.pdf] 30.11.2014.
4. **Alan S., Z., R., Radzi, S., M., Hemdi, M., A.** 2010. An empirical assesment of hotel managers turnover intentions: the impact of organizational justice. – Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts, 15.03.2010.
[[http://www.jthca.org/Download/pdf/V1%20IS1/01\(UTM%206x9\)1.pdf](http://www.jthca.org/Download/pdf/V1%20IS1/01(UTM%206x9)1.pdf)] 07.12.2014.
5. **Anson, F.** 2013. Staff turnover troubles? Four ways to become an employer of choice. – Hospitality Magazine, 12 November, 2013.
[<http://www.hospitalitymagazine.com.au/management/staff-turnover-troubles-four-ways-to-become-an-emp>] 07.02.2015.
6. **Aziri, B.** 2011. Job Satisfaction: a Literature Review. – Management Research and Practice, Vol. 3 (4), pp. 77-86.
7. **Baird, L.** 2010. Inimeste juhtimine. Tallinn: Äripäev.
8. **Bammidi, M., Divya, S., K.** 2013. Impact of Global Economy Growthover Employee Turnover. – Indian Journal of Applied Research, Vol 3 (11), pp. 302-304.

9. **Bissell, G., Dolan P.** 2012. Organizational Behaviour for Social Work. The Policy Press.
10. **Bustamam, F., L., Teng, S., S., Abdullah, F., Z.** 2014. Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 144, pp. 392-402.
11. **Chiang, F., F., T., Birtsch, T., A., Cai, Z.** 2014. Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors. – *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 55 (4), pp. 398-407.
12. **Chon, K., Maier, T.** 2009. *Welcome to Hospitality: An Introduction*, 3rd Edition. Cengage Learning, Inc.
13. **Condrey, S., E.** 2010. *Handbook of Human Resource Management in Government*, 3rd Edition. John Wiley & Sons, Inc.
14. **Cooper, C., L., Burke, R., J.** 2011. *Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance*. Edward Elgar Publishing Limited.
15. **Cooper, C., Rothmann, I.** 2013. *Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology*. Routledge.
16. **Davis, K., Nestrom, J., W.** 1985. *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7th Edition. New York: McGraw Hill.
17. **Donnellon, A.** 2010. *Meeskonna juhtimine*. Tallinn: Äripäev.
18. Eesti riiklik turismiarenduskava 2014-2020. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 15.11.2013. [<http://www.mkm.ee/arendukavad-turism>] 13.01.2015.
19. **French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.** 2011. *Organizational Behaviour*, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.
20. **Furnham, A.** 2012. *The Psychology of Behaviour at Work*, 2nd Edition: The Individual in the Organization. New York : Psychology Press.
21. **Griffin, R., Moorhead, G.** 2013. *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*, 11th Edition. Nelson Education, Ltd.
22. Herzbergi kahe teguri mudel. Organisatsioon ja juhtimine. [http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Klassikalised_teoriad:Vajaduste_teoriad] 12.12.2014.

23. Hilton Worldwide Brands – Global Hospitality Company.
[<http://www.hiltonworldwide.com/>] 10.02.2015.
24. **Hoppock, R.** 1935. Job Satisfaction. New York: Harper and Brothers.
25. Inimressursside juhtimise teooria. Juhtimisteooriad.
[<http://juhtimisteooriad.weebly.com/inimressursside-juhtimise-teooria.html>]
06.12.2014.
26. **Jessen, J., T.** 2010. Job satisfaction and social rewards in the social services. Journal of Comparative Social Work 2010/1.
[http://jcsw.no/local/media/jcsw/docs/jcsw_issue_2010_1_3_article.pdf] 30.11.2014.
27. Koolituskeskus Reiting. Koolituskeskus. [<http://www.reiting.ee/koolituskeskus>]
28.03.2015.
28. Koolitusruum. Villa Margaretha. [http://www.margaretha.ee/?page_id=93]
17.04.2015.
29. **Laherand, M.-L.** 2010. Kvalitatiivne uurimisviis. Tartu: Sulesepp.
30. **Lee, C., Way, K.** 2010. Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. – International Journal of Hospitality Management, Vol. 29 (3), pp. 344-353.
31. Leoski koolitus. Koolitused. [<http://www.leoskioigusabi.ee/>] 28.03.2015.
32. **Locke, E., A.** 2009. Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, 2nd Edition. A John Wiley & Sons Ltd. Publication.
33. **Lockyer, T.** 2013. The International Hotel Industry: Sustainable Management. Routledge.
34. **Luthans, F.** 1992. Organizational behavior. Published by McGraw-Hill Companies (kaudviide).
35. **Musa, B., M., Ahmed, I., Bala A.** 2014. Effect of Motivational Incentives on Staff Turnover in Hotel Industry in Gombe State. – IOSR Journal of Business and Management, Vol 16 (3), pp. 36-42.
36. **Nelson, D., Quick, J.** 2015. ORGB 4 – Organizational Behavior, 4th Edition. Cengage Learning.
37. **O'Neill, J., W., Davis, K.** 2011. Work stress and well-being in the hotel industry. – International Journal of Hospitality Management, Vol. 30 (2), pp. 385-390.

38. **O'Fallon, M., J., Rutherford, D., G.** 2010. Hotel Management and Operations. John Wiley & Sons, Inc.
39. **Ogbonnikan, E., O.** 2012. Job Satisfaction and Efficiency Among Hotel Workers: Case Study of Giant Star Hotel Lagos, Nigeria. – Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, Degree Programme in Tourism. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41439/Ogbonnikan_%20Olayinka_%20Esther.pdf?sequence=1] 09.12.2014.
40. **Pride, W., Hughes, R., Kapoor, J.** 2014. Business, 12th Edition. Cengage Learning.
41. Restoran/kohvik. Villa Margaretha. [http://www.margaretha.ee/?page_id=83] 17.04.2015.
42. **Robbins, S., P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M.** 2014. Management, 7th Edition. Pearson Australia Group Pty Ltd.
43. **Sarantakos, S.** 2005. Social Research. New York: Palgrave MacMillan.
44. Saun. Villa Margaretha. [http://www.margaretha.ee/?page_id=95] 17.04.2015.
45. **Schermerhorn, J., R.** 2010. Management, 11th Edition. John Wiley & Sons, Inc.
46. **Schneider, B., Alderfer, C.** 1973. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. – Administrative Science Quarterly, Vol. 18 (4), pp. 489-505.
47. State of the Nation Report 2013. An analysis of labour market trends, skills, education, and training within the UK hospitality and tourism industries. – Report from People 1st [http://www.people1st.co.uk/getattachment/Research-policy/Research-reports/State-of-the-Nation-Hospitality-Tourism/SOTN_2013_final.pdf.aspx] 07.02.2015.
48. **Teck-Hong, T., Waheed, A.** 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: the Mediating Effect of Love of Money. – Asian Academy of Management Journal, Vol. 16 (1), pp.73-94.
49. Toad. Villa Margaretha. [http://www.margaretha.ee/?page_id=20] 17.04.2015.
50. Total Rewards Model. 2011. WorldatWork. The Total Rewards Association. [<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330>] 30.01.2015.
51. Turism. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 27.01.2014. [<https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/turism>] 13.01.2015.

52. Turnover Rates by Industry 2013. Compensation Force. Posted by Ann Bares, February 05, 2014. [<http://www.compensationforce.com/2014/02/2013-turnover-rates-by-industry.html>] 07.02.2015.
53. Tutvustus. Villa Margaretha. [<http://www.margaretha.ee/>] 17.04.2015.
54. **Walker, J., R., Miller, J., E.** 2010. Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources. John Wiley & Sons, Inc.
55. **Van Scheers, L., Botha, J.** 2014. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. – Journal of Business & Retail Management Research, Vol. 9 (1), pp. 98-109.
56. **Vasquez, D.** 2014. Employee Retention for Economic Stabilization: A Qualitative Phenomenological Study in the Hospitality Sector. – International Journal of Management, Economics and Social Sciences, Vol. 3 (1), pp. 1-17.
57. **Weathington, B., L., Cunningham, C., J., L., Pittenger, D., J.** 2010. Research Methods for the Behavioral and Social Sciences. John Wiley & Sons, Inc.
58. **Weihrich, H., Cannice, M., V., Koontz, H.** 2010. Management. A Global and Entrepreneurial Perspective, 13th Edition. SDR Printers.
59. **Weinschenk, S., M.** 2014. Kuidas panna inimesi tegutsema: omandage veenmise ning motiveerimise kunst ja teadus. Tallinn: Äripäev.
60. **Wicker, D.** 2011. Job Satisfaction: Fact Or Fiction: Are You Satisfied with Your Job? AuthorHouse.
61. Õiglusest ja haavatavusest. 2010. Sekretar.ee. – Äripäev, 08.02.2010. [<http://live.sekretar.ee/?PublicationId=0af46c43-bb67-43db-b584-05574bdb5ea4>] 15.12.2014.
62. **Yih, W., W., Htaik, S.** 2011. The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan. [<http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2011/web/session/theimpactsofperceivedorganizationalsupport.pdf>] 30.11.2014.
63. **Yin, R., K.** 2011. Qualitative Research from Start to Finish. A Division of Guildford Publications, Inc.

64. **Yirik, Ş., Ören, D.** 2014. A Study to Determine the Relationship between Job Satisfaction and Tendencies of Employees of 5 Star Hotels Operating 12 Months in Belek. – Journal of Alanya Faculty of Business, Vol. 6 (2), pp. 97-117.

LISAD

Lisa 1. Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooni intervjuu küsimustik

VILLA MARGARETHA PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI INTERVJUU KÜSIMUSTIK

Hea Villa Margaretha töötaja!

Käesoleva uuringu eesmärk on hinnata Villa Margaretha personali töörahulolu ja motivatsiooni. Kogutud andmeid kasutatakse Villa Margaretha juhtkonnale ettepanekute tegemisel personali motiveerituse ja töörahulolu tagamiseks ja tõstmiseks ning TÜ Pärnu kolledži lõputöö koostamisel. Vastaja anonüümsus on garanteeritud.

1. Töörahulolu puudutavad küsimused

1.1. Töötingimused

- 1) Kuidas Sa oled rahul enda töökeskkonnaga (tualettruumide ja riietusruumide olemasolu, toimiv ventilatsioon, sobiv temperatuur töökohas jne)?
- 2) Kuidas Sa oled rahul töövahendite ja nende kättesaadavusega?
- 3) Mida Sa arvad enda tööriietusest (esinduslikkus, mugavus, töökeskkonda sobivus jne)?
- 4) Kuidas toimib info liikumine ettevõttes? Kas töö tegemiseks vajalik informatsioon on Sulle alati õigeaegselt kättesaadav?
- 5) Kirjelda töötajate omavahelisi suhteid töökohas. Milline õhkkond töökollektiivis üldiselt valitseb?

1.2. Ettevõtte poliitikad

- 1) Oled Sa rahul ettevõtte juhtimisstiiliga? Palun põhjenda oma vastust.
- 2) Kas ja kuidas saab Sinu ettevõttes teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks? Kuivõrd töötaja ideid ja ettepanekuid arvesse võetakse?
- 3) Mil määral on Sul voli ise tööga seotud otsuseid vastu võtta?
- 4) Kuivõrd pööratakse ettevõttes tähelepanu töötaja tööohutusele ja tervisele?

1.3. Töötasu

- 1) Oled Sa rahul oma töötasuga?
- 2) Kas Sinu töötasu vastab Sinu töökogemusele ja oskustele?
- 3) Kuidas Sinu arvates ettevõtte tasusüsteem toetab töötajate pühendumust ja lojaalsust?

Lisa 1 järg

- 4) Milline palgasüsteem (tulemustasu, staažitasu jne) motiveeriks Sind efektiivsemat ja pühendunumalt töötama?

2. Motivatsiooni puudutavad küsimused

2.1. Töö

- 1) Mis Sulle Sinu töö juures meeldib / ei meeldi? Millega oled rahul ja mis põhjustab rahulolematust seoses tööga?
- 2) Kas Sinu töö on füüsiliselt ja/või vaimselt kurnav?
- 3) Milliseid ettepanekuid teeksid Sina ettevõtte juhtkonnale oma töökorralduse efektiivsemaks muutmiseks?
- 4) Mis motiveeriks Sind paremini töötama?

2.2. Soodustused

- 1) Milliseid soodustusi ettevõtte Sulle pakub? Kas ettevõtte poolt pakutavad soodustused motiveerivad Sind paremini töötama?
- 2) Milliseid ühisüritusi ettevõtte võiks oma töötajatele korraldada? Kas Sa osaleksid ettevõtte ühisüritustel?
- 3) Milliseid soodustusi võiks ettevõtte pakkuda, et motiveerida töötajaid?

2.3. Tulemusjuhtimine ja tunnustamine

- 1) Kas ja kuidas antakse Sinu töösoorituse kohta tagasisidet?
- 2) Kas ja kuidas Sind tunnustatakse hea töö eest? Milliseid ettepanekuid teeksid Sina ettevõtte juhtkonnale, kuidas töötajaid heade töötulemuste eest tunnustada?
- 3) Kas Sinu arvates ettevõtte hindab töötajaid kui oma tähtsaimat vara?
- 4) Kuidas oled töötajana kaasatud otsustusprotsessi? Kas Sa tunned, et Sinu arvamusi ja ettepanekuid võetakse arvesse?

2.4. Arendamine ja karjäärivõimalused

- 1) Milliseid täiendõppe ja koolitusvõimalusi on ettevõtte Sulle pakkunud? Millist täiendõpet/koolitust Sa vajad oma tööülesannete paremaks täitmiseks?
- 2) Mida Sa arvad karjäärivõimalusest ettevõttes?
- 3) Kui pikalt Sa näed end töötamas oma ametikohal? Oled sa praegusel ajal aktiivselt tööd otsimas?

2.5. Töö ja isikliku elu tasakaal

- 1) Kuivõrd on Sinu jaoks oluline tasakaal töö ja isikliku elu vahel?
- 2) Kas tasakaal töö ja isikliku elu vahel on Sinu jaoks paigas? Mil määral jääb Sul töö kõrvalt aega oma pere, sõprade, hobide jms jaoks?
- 3) Kuidas Sa oled rahul oma töögraafikuga? Kas Sinu soove võetakse töögraafiku koostamisel arvesse?

Lisa 1 järg

3. Personaalsed küsimused

- 1) Millisel ametikohal Sa ettevõttes töötad?
- 2) Milline on Sinu töökoormus (täiskoormus, osaline töökoormus) oma ametikohal?
- 3) Kui kaua Sa oled praeguses ettevõttes töötanud?
- 4) Milline on sinu haridustase?
- 5) Sinu sünniaasta?

Lisa 2. Deduktiivne kodeerimine

Tegurid	Autorid
Töökeskond, töötingimused	Baird (2010); Bissell, Dolan (2012); Cooper, Rothmann (2013); Griffin, Moorhead (2013); Schermerhorn (2010); van Scheers, Botha (2014)
Ettevõtte poliitikad	Baird (2010); Bissell, Dolan (2012); Cooper, Burke (2011); Ogbonnikan (2012); Weinschenk (2014)
Töötasu	Agba, Ushie (2010); Bissell, Dolan (2012); Cooper, Rothmann (2013); French <i>et al.</i> (2011); Ogbonnikan (2012); Schneider, Alderfer (1973)
Töö ise	Aziri (2011); Bissell, Dolan (2012); Cooper, Rothmann (2013)
Soodustused	Agba, Ushie (2010); Bissell, Dolan (2012); Bustamam <i>et al.</i> (2014); Schneider, Alderfer (1973)
Tulemusjuhtimine, tunnustamine	Agba, Ushie (2010); Baird (2010); Bissell, Dolan (2012); Cooper, Burke (2011); Griffin, Moorhead (2013); Lockyer (2013); Ogbonnikan (2012); van Scheers, Botha (2014)
Arendamine, karjäärivõimalus	Agba, Ushie (2010); Bissell, Dolan (2012); Cooper, Burke (2011); Cooper, Rothmann (2013); Lockyer (2013); Schneider, Alderfer (1973); van Scheers, Botha (2014)
Töö ja isikliku elu tasakaal	Agba, Ushie (2010); Cooper, Burke (2011)

Lisa 3. Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Tulemus
Juhi osalemine juhtimise aluste ja töötajate juhtimise koolitusel	Alates september 2015	Koolitusettevõtted	Juhtimiskvaliteet ja juhi kompetentsid on paranenud, juht oskab paremini ettevõtet ja meeskonda juhtida, juht oskab töötajaid tunnustada ja nende töösooritusele tagasisidet anda, töötajate töörahulolu on suurenenud
Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	Kestev protsess, alates juuni 2015	Juht, müügijuht	Ettevõttes pakutakse klientide soovidele ja vajadustele vastavaid tooteid ja teenuseid, klientide rahulolu ja lojaalsus on kasvanud, töötajate huvi töö tulemuste vastu on kasvanud, töötajad on motiveeritumad ja rahulolevamad
Töötajate tervisest hoolimine	Kestev protsess, alates juuni 2015	Juht, küttesüsteemide hooldusega tegelev ettevõtte, rõivaõmblemisettevõtte	Tööruumide küttesüsteem on õigesti seadistatud ja toimib, konditsioneer on hooldatud ja töötab, töötajad on varustatud talveperioodil väljas käimise jaoks sooja üleriietuse ja sobivate jalatsitega, vähenenud on töötajate haiguspuudumised, välja on töötatud efektiivne asendussüsteem töötajate haiguste ajaks, töötajate töörahulolu on tõusnud ja tööjõu voolavus vähenenud
Tööriietuse uuendamine/välja vahetamine	Alates oktoober 2015	Juht/müügijuht, rõivaõmblemisettevõtte	Töötajate riietus on esinduslik ja mugav, talve- ja suveperioodil on kasutusel erinev vormiriietus, korrektses riietuses töötajad on loonud ettevõttele hea kuvandi ja suurendanud klientide huvi ettevõtte vastu, töötajad on rahulolevamad
Tasusüsteemi üle vaatamine ja uuendamine	Alates juuni 2015	Juht, raamatupidaja	Töötajatel on võimalus teenida staažitasu ja lisatasu, töötajad on rahulolevamad ja ettevõttele lojaalsed

Lisa 3 järg

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Tulemus
Karjääri ja koolitusvõimaluste pakkumine töötajatele	Kestev protsess, alates september 2015	Juht, müügijuht, koolitusettevõtted	On kindlaks määratud ettevõttesisesed karjääritegemisvõimalused, koos töötajatega on kindlaks tehtud nende koolitusvajadused ning välja on töötatud koolitusplaan, töötajad on produktiivsemad ja nende töö kvaliteet on tõusnud, personali voolavus on vähenenud
Ühisürituste korraldamine	Kestev protsess, alates suvi 2015	Juht, müügijuht, töötajad	Toimuvad suvapäevad ja jõulupidu või -õhtusöök, kollektiivis on tugev meie-tunne, distantis juhtkonna ja töötajate vahel on vähenenud, töötajad on motiveeritumad
Soodustuste paketi koostamine	Juuni 2015	Juht, müügijuht, raamatupidaja	Töötajatelt on küsitud eelistusi pakutavate soodustuste kohta ja välja töötatud soodustuste pakett, töötajate motivatsioon ja pühendumine on kasvanud
Aegunud tehnika kaasajastamine	2015	Juht, Eesti Telekom, väravasüsteemide hooldusettevõtte, seifide hooldusettevõtte, külmikute hooldusettevõtte	Administraatori ja teenindaja arvutid on hooldatud ning töötavad tõrgeteta, WiFi ruuterid on välja vahetatud ja kogu majas levib traadita Internet, toateenija mobiiltelefon on välja vahetatud ja töötab, kõikides hotellitubades on töökorras seifid ja minibaari külmikud, autovärava mootor töötab ja väravat on võimalik avada kaugjuhtimispuldist, kliendid on rahulolevamad, töötajate töörahulolu on suurenenud
Töögraafikutes töö- ja puhkeaja tasakaalustamine	Kestev protsess, alates juuni 2015	Müügijuht	Töötajate töö- ja puhkeaeg on tasakaalus, vähenenud on töötajate haiguspuudumised, töötajate töö kvaliteet ja pühendumine on tõusnud ning motivatsioon suurenenud
Töötajate puhkuste ajaks asendussüsteemi välja töötamine	Juuni 2015	Juht, müügijuht	Töötajate töö- ja puhkeaeg on tasakaalus, töötajad on õnnelikumad, tervemad, produktiivsemad ja rahulolevamad

SUMMARY

PERSONNEL JOB SATISFACTION AND MOTIVATION BASED ON THE EXAMPLE OF VILLA MARGARETHA

Kristi Jõgi

Over the decades, tourism has experienced continued growth and deepening diversification to become one of the fastest growing economic sectors in the world. Hospitality industry which constitutes one of the most important segments of tourism sector is a labor-intensive industry and therefore workers have a very important role in the success of the organization. Employees who are satisfied with their jobs and motivated by the company provide high quality service creating customer satisfaction and profitability of the business. But hotel managers often do not know how to satisfy and motivate their employees to provide excellent service.

This final paper aims to clarify job satisfaction and motivation within the personnel of Villa Margaretha and to make suggestions to the management to increase job satisfaction and work motivation of the employees'. The topic of this paper is current, since there has not been conducted a research on job satisfaction and motivation among Villa Margaretha's personnel. Employee turnover at Villa Margaretha is high and that can be caused by employees' dissatisfaction with their jobs or poor motivation. To achieve the aim, the author set the following research tasks:

- to learn and analyze literature related to motivation and job satisfaction,
- to introduce Villa Margaretha and its personnel politics,
- to carry out a qualitative research using personal interviews with Villa Margaretha's employees to study their motivation and job satisfaction,

- to analyze the results and make conclusions,
- based on the conclusions to make suggestions to Villa Margaretha's management to improve employees' job satisfaction and increase motivation.

The final paper is divided into two chapters. The first – theoretical part – focuses on motivation and job satisfaction theories, such as Maslow's hierarchy of needs, McClelland's three needs theory, Alderfer's ERG theory, Herzberg's motivation-hygiene theory, Spector's job satisfaction theory and Adams' equity theory. It also introduces the specificity of the hotel industry and gives an overview of the possibilities of motivating and satisfying hotel employees. The sources used – research articles, books and Internet-sources – were both in English and Estonian.

The second chapter is the empirical part and it includes Villa Margaretha's and its personnel politics' introduction and the qualitative research. Data were collected using six structured interviews with Villa Margaretha's workers. The interview questionnaire included 35 questions out of which 13 questions were about job satisfaction, 17 questions were about work motivation and five questions were about respondents' demographic characteristics. The questionnaire was prepared by the author and it based on Frederick Herzberg's two-factor theory and WorldatWork Total Rewards Model.

After the analysis of the results it was discovered that Villa Margaretha's workers were rather undermotivated and not satisfied with their jobs. The main sources of dissatisfaction were the management policies, poor employee engagement and the wage system. Employees' undermotivation was caused by little recognition and feedback, the lack of career and growth opportunities and poor incentives. Based on the analysis of the results the author suggests that high turnover among Villa Margaretha's employees is related to employee dissatisfaction with the job and undermotivation.

Recommendations were made to the management of Villa Margaretha to improve employees' job satisfaction and increase motivation. The most important suggestions were following:

- to analyze wage system and offer employees opportunities to earn additional fees or bonuses,

- to pay more attention to feedback and recognition,
- to involve employees in decision making process,
- to organize training courses for managers and employees,
- to pay more attention to employees' work-life balance,
- to continue organizing joint events and make them a tradition.

The author believes that suggestions made previously can help to improve Villa Margaretha's employees job satisfaction and work motivation and also reduce employee turnover. Satisfied and motivated employees are likely to be more loyal to the company and more willing to devote their personal energy to the job.

In the author's opinion this final paper is useful for all service sector organizations that want to improve employees' job satisfaction, increase their work motivation and lower employee turnover.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristi Jõgi (isikukood 47507232715)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Personali töörahulolu ja motivatsioon majutusettevõttes Villa Margaretha näitel, mille juhendaja on Tiina Viin,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **29.04.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **20.05.2015.**